

# خدمة العملاء الإلكترونية

## استخدام أدوات التكنولوجيا ومبادئ خدمة العملاء لبناء حكومة مبدعة وريادية




تأليف

- بروس ماكليندون
- ماك بيرتش
- راي كواي

ترجمة

د. محمد شحاتة وهبي محمد

أ. درويش نايف عبد الهادي

راجع الترجمة

د. عبد الله بن خالد بن ربيعان

بسم الله الرحمن الرحيم



# خدمة العملاء الإلكترونية

## استخدام أدوات التكنولوجيا ومبادئ خدمة العملاء لبناء حكومة مبدعة وريادية


**تأليف**

- بروس ماكليندون
- ماك بيرتش
- راي كواي

**ترجمة**

د. محمد شحاتة وهبي محمد

أ. درويش نايف عبدالهادي

**راجع الترجمة**

د. عبدالله بن خالد بن ربيعان



١٤٣٧هـ - ٢٠١٥م

## بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٣٧هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

خدمة العملاء الإلكترونية: استخدام أدوات التكنولوجيا ومبادئ خدمة العملاء لبناء حكومة مبدعة وريادية

بروس ماكليندون؛ ماك بيرتش؛ راي كواي؛ محمد شحاتة وهبي؛ درويش نايف عبدالهادي. - الرياض، ١٤٣٧هـ.

٥٢٨ ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: X-٢٣٧-١٤-٩٩٦٠

١- خدمات العملاء ٢- معالجة البيانات

أ بيرتش، ماك (مؤلف مشارك) ب. كواي، ب. راي (مؤلف مشارك) ج. وهبي، محمد شحاتة (مترجم) د. عبدالهادي، درويش نايف (مترجم) هـ. العنوان

ديوي: ٦٥٨,٨١٢ ١٤٣٧/٨٣

رقم الإيداع: ١٤٣٧/٨٣

ردمـــــك: X-٢٣٧-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب:

Customer Service.Gov
Technology Tools and Customer Service Principles for Innovate and Entrepreneurial Government

Bruce McClendon. Mac Birch. Ray Quay

من سلسلة:

Citygate Press. Folsom. California. 2013



Citygate Associates. LLC. 2250 East Bidwell Street. Suite 100. Folsom. California 95630

# المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

الفصل السادس:

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |

## المقدمة:

كانت تجمعني بالسـيد بـروس ماكليندون Bruce McClendon علاقة اسـتمرت لسـنوات عديدة، حيث كان هو وزملاؤه المؤلفون يشـغلون مناصب مرموقة في القطاع العام. وقلّما نجد من الممارسـين في أي مهنة من ينتج هذا الكم من المقالات والكتب التي تسـعى جاهدةً لمعرفة وإبراز إنجازات الأفراد والحكومة المحلية التي من شـأنها أن تحـدث تأثيرًا عظيمًا في حياة الناس اليومية. فهذه السـنوات التي أمضوها في الخدمـة العامة جعلتهم يشـعرون بالفخر وبالاعتزاز كما أنهـا جعلتهم من مناصري الحكومة المحلية ومن أشد المدافعين عنها. وعمومًا فإن هؤلاء الممارسين لديهم دراية واسـعة وغير مسـبوقة بالحكومة المحلية، كما أنهم على دراية بكل ما يتعلق بالحكومة المحلية وبالصواب والخطأ فيها والأكثر أهمية من ذلك هو أنهم يعرفون طريقة إصلاح ذلك الخطأ بل جعله أفضل. ومن ثم فإن هذا الكتاب يقدم دليلًا مفصلًا حول كيفية استخدام وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والمشـاركة المدنية والحوكمة الإلكترونية وتمكين العملاء وممارسات خدمة العملاء الحديثـة لجعل الحكومة أكثر إبداعًا وريادة. ولقد أكدت أنا وديفيد أوزبورن David Osborne في كتـاب «إعادة ابتكار الحكومـة» Reinventing Government أن الحكومـة يجب أن تغير من نفسـها لتكون أكثـر ريادةً وأقـل بيروقراطية، ونعني بذلـك أنـه يتحتم على الحكومـة أن تدعم التنافس بين مـزودي الخدمات وأن تعمل علـى تمكين المواطنين وقياس الأداء والتوجه نحو إنجـاز المهام والتعامل مع المواطنين على أنهم عملاء وتتيح لهم الخيارات وتحول دون وقوع المشـكلات والعمل على حلها، ومـن ثم تحقيق الأرباح وتبني مبدأ الإدارة التشـاركية. وقد اسـتند هذا الكتاب إلى السمات السابقة والمبادئ العشـرة الفريدة التي تبناها المؤلفون، فهم يولون الخدمات العامـة المقدمة للمواطنين والعملاء اهتمامًا بالغاً، كما أنهم أكدوا على خدمة العملاء وعلـى أهمية التوجه نحو خدمة العملاء أكثر مما أكدنا في كتابنا وهذا بلاشـك أمر محمود.

يعد هذا الكتاب دليلًا أساسيًا للقارئ حول كيفية تطبيق الأدوات التكنولوجية والمبادئ العشـرة التي تُعنى بالخدمة العامة للمواطنين والعملاء لمساعدة الحكومات في تطوير وتقـديم خدمات ومنتجات أفضل. فالفصول التي تتنـاول بناء ثقافة خدمة العملاء، واجتياز الحدود وتحطيم الحواجز، ومعاملة الأفراد على أنهم عملاء، وضمان موثوقية الخدمات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية، ودمج

وســائل التواصل الاجتماعي والمشاركة المدنية لتعزيز أنشطة الحكومة الإلكترونية هي جميعها فصول تتسم بالأصالة والتفرد إذا ما طبقتها الحكومة. ويقدم كل فصل من فصول هذا الكتاب أمثلة موثقة لأفضل الممارسات والحكومات التي استطاعت أن تحسن من مستوى أدائها بفضل استخدامها للتكنولوجيا وبفضل التزامها بالمبادئ العديدة التي أشــار إليها المؤلفون والتي تُعنى بالخدمات العامة للمواطنين والعملاء. وترتكز جميع الفصول على المبادئ الأساسية وهي كيفية الإنصات للعملاء والتعلم منهم ومن المجتمع ككل، وذلك بهدف الارتقاء بمســتوى الخدمة واســتخدام مقاييس الأداء ذات التوجه نحــو خدمة العملاء والمواطنين ومن ثم تحديد الميزانية وفقًا للأولويات للحصول على النتائج، واختيار الموظفين المناســبين للخدمة العامة، واستخدام التكنولوجيا والبيانات الضخمة والتحليل التنبؤي لحماية الأمن العام.

وأخيراً، أعتقد أنا وأزبورن أن المشــكلة الرئيســية في هذه الأيام هي أننا لا نحتاج حكومــة أكبر أو أقل بــل هي احتياجنا لحكومة أفضل، وبشــكل عام فإن هذا الكتاب بمبادئه العشــرة حول الخدمات العامــة التي تُعنى بخدمة المواطنــين والعملاء يزود القــارئ بمخطط تفصيلي عملي عن كيفية الحصول على حكومة وحوكمة أفضل تلبي احتياجات المواطنين ورغباتهم وتحقق طموحاتهم.

تيد جايبلر Ted Gaebler.

# تمهيد:

## إعادة النظر في طبيعة الحكومة ودورها وفي أهمية وقيمة خدمة العملاء:

منذ ما يزيد على ٢٠ عامًا قام كل من ديفيد أوزبورن David Osborne وتيد جابلر Ted Gaebler بكتابة التوضيح الآتي في مقدمة كتابهما «إعادة ابتكار الحكومة» والذي يعتبر نقطة فاصلة.

«تعاني حكومتنا اليوم مشكلةً خطيرةً، وهو ما دعا لكتابة هذا المؤلَف الذي يستهدف أولئك الذين يشعرون بخطورة هذا الواقع. والكتاب معد أيضًا لأولئك الذين يكترثون لأمـــر حكوماتهم إما لأنهم يعملون لـــدى الحكومة أو يعملون معها أو أنهم متخصصون في دراســـة الحكومات وإما أنهم يريدون لحكوماتهم أن تكـــون أكثر فعالية. والكتاب موجه لأولئك الذين يعلمون بوجود شـــيء خاطئ ولكنهم ليسوا متأكدين منه. فالكتاب موجـــه لمن لديهم بصيص أمل، في حين لا يســـتطيعون إضفاء هذا الأمل على الحياة. أيضًـــا وُضع الكتاب لأولئك الذين انطلقوا في مشـــروعات وتجارب جديدة، بينما يتم تجاهلهم من أصحاب الســـلطة. إن هذا الكتاب يخاطب أولئك الذين أدركوا توجهات الحكومة ولكنهم غير متأكدين من طريقة تحقيق ذلك. لقد أعد هذا الكتاب من أجل الباحثين عن التغيير».[1]

قمـــت أنا وماك بيـــرش Mac Birch وراي كـــواي Ray Quay بتأليف هذا الكتاب مدفوعين بالعديد من الأســـباب المتشـــابهة مستهدفين نفس الأشـــخاص الذين سعى أوزبـــورن وجابلر للوصـــول إليهم. وعلى الرغم من أن كتاب «إعـــادة ابتكار الحكومة» يمثـــل ثورة في مجال الخدمة العامة حيث اســـتفاد من نصائحه وتوجيهاته الكثير من الحكومات المحلية إلا أنه لايزال هناك الكثير لم يتم تطبيقه بعد.

لقد ذكر حاكم ولاية كاليفورنيا ذو الرؤية المتبصرة الســـيد غافن نيوســـم Gaven Newsom فـــي كتابه الجديد الذي يحمل عنوان «مدينة المواطنين: كيفية التحول إلى المدينـــة الرقمية وإعادة ابتكار الحكومة» Citizenville: How to Take the Town Square Digital and Reinvent Government قائـــلًا «لقد حان الوقت لإعادة تقييم العلاقة بين المواطنين والحكومة بشـــكل جذري» ونقل السلطة إلى الشعب وتفهم كيف يتحقق هذا التغيير وماذا يجب أن يكون عليه».[2]

كمـا أكد أن التقدم التكنولوجي جعل من النظـام الحكومي الحالي نظامًا لا صلة لـه بهذا الواقـع على الإطلاق، لذا يجب على الحكومة التحـول إلى التكنولوجيا على الفـور لتصحيح مسـارها، ويتأتى ذلك من خلال الإنصات إلى المواطنين واسـتخدام التكنولوجيا لتمكين الأفراد والمجتمع للمسـاعدة في تطوير وتوصيل الخدمات العامة ذات التوجـه نحو العملاء إلـى المواطنين. كما أن توفير المحفز القوي للتغيير وتحويل الطبيعة الأساسية للعلاقة بين الحكومة والمحكومين أمرٌ ممكنٌ.

إن الفرضية التي يطرحها هذا الكتاب تتمثل في أن السبيل لبناء حكومة أكثر كفاءة وفعاليـة وقيمة إنما يكمن في اسـتخدام تكنولوجيا الاتصـالات والمعلومات والتكيف والدمج التام لمبادئ خدمة العملاء في عملية تطوير وتوفير الخدمات العامة. ولينتبه الجميع إلى أن ممارسة التكنولوجيا ومبادئ خدمة العملاء ليست بالأمر اليسير، حيث تتطلب تطبيق تقنيات التجارة وحيلها بشـكل مبسـط واعتيادي على الحكومات. كما تتطلـب خدمة العملاء الجادة والفعالة والتي من شـأنها أن تُحـدث اختلافًا واضحًا في حياة الموظفين والعمـلاء وجود نموذج تحولي من الخدمات العامة التي تركز على العميل، وليست مجرد حملة تسويقية مؤقتة ولا سلسلة من الحيل المعروفة في العلاقات العامة. علاوة على ذلك، فإن خدمة العملاء التحويلية تتطلب الفهم والالتزام والاقتناع والمثابرة والصمود أمام حالة القصور المؤسسي الشديد ودعم وتعزيز الوضع الحالي.

لاتـزال خدمة العملاء من وجهة نظر معظم الحكومات مقصورة على تقديم خدمة زائفـة تعتمد على مداهنة العمـلاء أكثر من كونها خدمة حقيقيـة. ولذا فإن خدمة العملاء لا تقدم للعميل سـوى الشـعارات والملصقات والبرامج التدريبية المتفرقة التي تتسـم بالسطحية والمصممة في المقام الأول لموظفي الخطوط الأمامية كما أنها تفتقر إلى السـياق حيث تهتم بالأعراض دون الأسـباب الرئيسـية، كما تهتم بسير العملية دون المخرجـات وهي أيضًا قصيرة الأجل فلا يتـم تقديمها أو تكرارها بانتظام كاف. والخدمة العامة بخلاف ما ذكرناه تعد جيدة، إلا أن السنوات الماضية لم تشهد ولسوء الحظ سـوى قدر محدود جدًا من التغيير على مستوى المجتمعات وذلك عندما يتعلق الأمر بالإدراك العام لخدمة العملاء ومجمل أداء الحكومة، عدا ما كان يشدو به عمال مناجم الفحم بولاية تينيسـى بقيادة إيرني فورد سـانغ في أغنية ١٦ طناً، والتي قالوا فيها كل منا سيصبح أكثر شيخوخة وغرقًا في الديون.

إن حقيقة العلاقات المتدهورة ونقص المشاركة المدنية الجادة بين المواطنين وحكوماتهم هي أمور لا يمكن لأحد أن ينكرها. حيث يتزايد شـعور المواطنين الذين يعيشـون في

جميع مناطق الدولة بتجاهل آرائهم وأن مسـؤوليهم المنتخبين والبيروقراطيين غافلون عن النتائج المترتبة عن ذلك وعن تأثير برامج الحكومة والمشـروعات والخدمات على حياتهم الشـخصية. فقد ضاق المواطنون ذرعًا بحالة غياب الكفاءة والفعالية والخلل الوظيفي الذي تعانيه الحكومة، لا سـيما وأن المواطنين قد نفد صبرهم بين الانتظار والأمل في تحقيق الأفضل. فلم يعد يتعين على المواطنين مغادرة بلدهم والذهاب إلى أكابولكو Acapulco* لمشاهدة مسابقات الغوص في المنحدرات، فبدلاً من هذا، يمكنهم تشـغيل أجهزة التلفاز ومشـاهدة المسرح السياسي المسـائي في عاصمة بلادنا حيث يأخذ الموظفون العموميون لدى كلا الحزبين أدوارهم لمناقشـة سـبل تجاوز الضائقة المالية وهزة الأسواق المالية، ليس فقط في بلادنا ولكن حول العالم أيضًا.

أطلق على التشـريع الأخير الذي سيطر على المشهد السياسي الوطني المضطرب مصطلح «المصـادرة Sequestration» والذي يبدو أشـبه بمصطلح «الإغراق إلى حد الاختناق» أو أي شكل آخر من أشكال الإيذاء والتعذيب، وترجع أصول هذا المصطلح إلى اللغة اللاتينية ويقصد به «خفض الإنفاق وبقسوة». وفى الحقيقة، فإن هذا المصطلح يشـير إلى اتفاق تشريعي بين الرئيس الأمريكي أوباما والكونجرس لتعزيز المفاوضات السياسـية الجادة من خلال ضم ٨٥ مليار دولار أميركي أو ٢,٣٪ من اسـتقطاعات الإنفـاق فـي الميزانية التقديرية للموازنـة الفيدرالية لعـام ٢٠١٣، دون الالتفات إلى احتياجات الدولة وأولوياتها. بل الأسـوأ من ذلـك أن زعماءنا الوطنيين يركزون على تخفيض النفقات التقديرية في الوقت الذي قد تؤدي فيه هذه التخفيضات إلى تباطؤ النمو الاقتصادي، وذلك مع عدم معالجة أزمة الاسـتحقاقات الحرجة الطويلة الأجل التي تواجه أمتنا. ولسـوء الحظ فقد تسـببت هذه الأزمة في خلق وضع اسـتثنائي يتمثل في تأثر مزودي الخدمات على المستوى الحكومي والفيدرالي والمحلي ممن تتأثر مناصبهـم أو أنشـطتهم التي تقوم على الانتفاع من الإنفاق الفيدرالي باسـتقطاعات المصادرة، مما يوفر لهم الحافز لتقديم خدمة غير مرضية مما يزيد من الآثار السلبية لهذه الاستقطاعات.

صـرح الصحفي والإذاعي والمعلق السياسـي مايك بارنـكل Mike Barnicle في برنامجه الحـواري «مورنينج جو Morning Joe» في الخامس والعشـرين من مارس

* أكابولكو تعرف رسمياً باسم أكابولكو دي خواريز (بالإسبانية: Acapulco de Juarez) وهي مدينة وبلدية وميناء بحري رئيسي في ولاية غيريرو التي تقع على ساحل المحيط الهادئ في المكسيك ٣٠٠ كيلو متر (١٩٠ميلاً) جنوب غرب مدينة مكسيكو. المترجم

عام ٢٠١٥ على قناة سي إن بي سي CNBC أنه لم يشكُ من الضرائب ولكنه شعر هو وأسرته بأنهم لم يحصلوا على أفضل صفقة من دفع الضرائب، وقد رد ضيف البرنامج جيفري ساكس Jeffrey Sachs مدير معهد الأرض وأستاذ التنمية المستدامة وإدارة الصحة بجامعة كولومبيا مشيرًا إلى مقالة نشرها في مجلة إسكواير Esquire عن «كيف لا تجعل أمريكا دولة عظمى»، وهو يقر في هذه المقالة أن الأمريكيين يتشككون في فساد حكومتهم ولكنهم لا يعرفون حجم هذا الفساد وإلى أي مدى هو مستشرٍ، ويمضي قائلًا «إننا نحتاج إلى مستوى أفضل من التخطيط والإدارة والمساءلة كما أننا بحاجة إلى معرفة حقوق وواجبات الحكومة؛ لأن تلك هي الطريقة الوحيدة لمعرفة ما إذا كنا نطعم الوحش أو نُجوعه أو أننا نقتل الطائر الذي يبيض لنا البيضة الذهبية.[٣]

وقد ذكر ستيفن تيليز Steven Teles أخصائي العلوم السياسية بجامعة جونز هوبكنز في مقالة بعنوان «الغرض الجديد من الحكومة هي أن تصبح أفضل» أن المواطنين مازالوا يجدون الحكومة غير مسؤولة وكثيرة التكاليف وغير جديرة بالثقة ولا تبذل الجهد الكافي للإصلاح. ويوجه ستيفن اللوم في ذلك إلى عدم فعالية العديد من تلك البرامج العامة نظرًا لانعدام الشفافية والتعقيد، كما يعتقد كاس سنشتاين Cass Sunstein قيصر التنظيم في مكتب البيت الأبيض للمعلومات وشئون التنظيم خلال الفترة الأولى لإدارة أوباما أن الحكومات يجب أن تكون أصغر في المستقبل أيًا كان حجمها وأن القوانين يجب أن تصبح أبسط وأسهل للفهم، وقد توصل بخبرته الطويلة إلى أن «الحكومة يمكنها أن تكون أكثر فعالية وفائدة وأقل اضطرابًا وسلبية إذا ما جعلت الأمور أبسط ما أمكنها ذلك».[٤] كما يعتقد المعلق الصحفي ماثيو إيجليزياس Matthew Yglesias أن هناك تغييرًا يحدث في مجال السياسة بالفعل وأن قضية دور الحكومة لم تعد القضية الملحة بل أصبح العمل التكنوقراطي هو المسألة الملحة، حيث يتم تصميم وتوصيل وتمويل وإدارة الخدمات العامة،[٥] وبالفعل فإن العوامل التي ذكرها ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالسؤال الجوهري عن الدور الأنسب للحكومة.

أكدت إحصائيات منظمة غالوب التي أجريت استفتاء محليًا في الرابع عشر من يناير عام ٢٠١٣ ارتفاع نسبة الرأي العام السلبي ومستوى الإحباط العام وعدم الرضا عن الحكومة، كما وجدت أن نسبة عدم الرضا عن الحكومة أو بعض المسؤولين بها

مرتفعــة كما كانت عليه أيــام فضيحة ووترغيت Watergate عــام ١٩٧٤، ومن المقلق أن القضيتــين المثيرتين للجدل، وهما عجــز الميزانية الاتحادية والخلل الوظيفي الذي تعانيــه الحكومة، قد حلا محل قضيــة البطالة في ترتيب القضايا التي تواجه البلاد، وأصبحــت الثانية في ترتيب القضايا ومن ثــم الثالثة على التوالي في قائمة المخاوف التي تثير قلق العامة، كما أبدى المشاركون في الاستفتاء تخوفهم من الحالة الاقتصادية للبلاد والتي تعد من أهم القضايا بالنسبة لهم.[٦]

ومــن الجيد أن هنــاك العديد من الموظفــين الحكوميين الأكفاء الذين يتســمون بالحرص والتحفز، ويشعرون بالفخر والرضا عن عملهم كما أنهم مهتمون بتعلم كل ما من شــأنه أن يطور من قدراتهم حتى يمكنهــم تقديم خدمة أفضل للعملاء والمواطنين الذين يخدمونهم. كما يوجد عدد ضخم من المســؤولين المنتَخبين المفعمين بالحماس ومــن المواطنين الســاخطين الذين يطمحون ويتوقعون من الحكومــة أن تعامل العامة باعتبارهــم عمــلاء لهم قيمتهم. وكان الســبب وراء كتابة هذا الكتاب هو مســاعدة هؤلاء المسؤولين المنتخبين والإداريين والمديرين والموظفين الذين يطمحون لإعلاء شأن خدمــة عملائهم وتقديم أفضل الخدمات وتوجيــه الحكومة نحو الأفضل ليصلوا إلى ما يصبو إليه المواطنون ويحتاجونه ويقدرونه وإلى ما هم مســتعدون للبذل من أجله. ولقد أكدنا مبادئ وممارســات وأســاليب خدمة العملاء من منظور عملي وليس على أســاس النظريات الأكاديمية والنماذج المثاليــة وذلك بفضل خبراتنا التي تتجاوز مائة عام في العمل كممارســين في الحكومة المحلية، ومــع الأخذ في الاعتبار أن جميع ما ورد فــي الكتــاب من معلومات هي نتــاج معارفنا وخبراتنا الشــخصية إلا أن الكتاب تضمن العديد من الأمثلــة من مختلف الدول والمدن والمقاطعات التي عُرفت بإبداعها وأدائها المتميز في تقديم أفضل الخدمات، كما قمنا قدر اســتطاعتنا بتقييم ومقارنة جودة وأداء الخدمات المتعددة التي تقدمها المنشــآت الحكوميــة وفقًا لمعايير معتمدة على المســتوى القومي والمحلي والتي عكســت قيم وتوقعات العملاء وذلك للتقليل من انحيازاتنا الشخصية.

## تعلم كيف تتطور للمستوى الأفضل من خلال أفضل وأسوأ النماذج في الإدارة الحكومية:

لتحديــد كيفية إدارة المدن على المــدى الطويل بطريقة جيدة، تقوم منظمة الأخبار الماليــة التي تنقل أخبار وول ســتريت علــى مدار اليوم (وول ســتريت ٢٤/٧) بتقييم

الاقتصادات المحلية، والإدارة المالية والتدابير المعتمدة لضمان جودة الحياة لأكبر ١٠٠ مدينة داخل/ الدولة ومن ثم تقوم بتصنيف معدلات أدائها، حيث يتم أثناء عملية التصنيف تقييم هذه المدن وفق مجموعة من العوامل من بينها التصنيف الائتماني، والفقر، والتعليم، والجريمة والبطالة وإجمالي الناتج المحلي. وتدعم العوامل التي يستخدمونها في تحليلهم الادعاء القائل بأن الإدارة المالية السليمة والاستثمار في البنية التحتية والشراكة مع القطاع الخاص بهدف تشجيع خلق فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية جميعها ترتبط بخدمات التعليم والسلامة العامة باعتبارهما مسؤولية جوهرية حاسمة للحكومة المحلية.

في تقريرها الأخير الصادر في عام ٢٠١٣، حول تصنيف المدن صنفت (وول ستريت ٢٤/٧) مدينة بلانو Plano بولاية تكساس كأفضل مدينة مدارة في الدولة، وتبعتها في التصنيف مدينة ماديسون Madison بولاية ويسكونسن ثم مدينة إرفين Ervine بولاية كاليفورنيا ثم لينكولن Lincoln بولاية نبراسكا، وفريمونت Freemont بولاية كاليفورنيا، وسياتل Seattle بولاية واشنطن، ورالي Raleigh بولاية كارولينا الشمالية، وفرجينيا بيتش Virginia Beach، بولاية فرجينيا، وأوستن Austin بولاية تكساس، وسكوتسديل Scottsdale بولاية أريزونا، وجاءت سان بيرناردينو San Bernardino بولاية كاليفورنيا في ذيل القائمة كأسوأ مدينة مدارة، وسبقتها مدينة ميامي Miami بولاية فلوريدا، وستوكتون Stockton بولاية كاليفورنيا، وديترويت Detrioit بولاية ميتشيغان وهياليه Hialeah بولاية فلوريدا، وموديستو Modesto وفريزنو Fresno في كاليفورنيا ونيوارك Newark بولاية نيو جيرسي، وكليفلاند Cleveland بولاية أوهايو، وأورلاندو Orlando بولاية فلوريدا.[٧] وسنتعرض في صفحات هذا الكتاب لأمثلة عديدة تتعلق بالممارسات الفعالة أو غير الفعالة والضعيفة للمدن المدرجة في هذه القائمة وكذلك المدن والمقاطعات الأخرى دون النظر إلى التصنيفات الفردية لأنه ليس للنجاح ولا للفشل الحق في احتكار التعلم. وحتى أفضل الحكومات المدارة لا يزال لديها متسع لتحسين أدائها في حين يمكن أن يتوافر للمدن المدارة بشكل سيئ الفرصة للتميز بحيث يقدم الموظفون خدمة عملاء مرضية ذات جودة عالية.

إن العديد من الحكومات المحلية تتطلع فعليًا لتحسين قدرتها الإنتاجية وفعاليتها وأدائها العام، حيث أظهرت بعض هذه الحكومات مستوى أعلى من النجاح من البعض

الآخر. والخبر السيئ هو أن الكثير من الحكومات المحلية ليست على دراية كافية بماذا ومتى وأين ولماذا وكيف يمكن تحسين مستوى خدمة العملاء بهدف الحصول على أفضل النتائج؟ ويعد ذلك هو السبب وراء تعاقد الكثير من الحكومات المحلية مع مؤسسات استشارية متخصصة في مراجعات الأداء والإدارة مثل سيتي جيت أسوشييتس Citygate Associates التي عملتُ لصالحها، وزوكر سيستيمز Zucker Systems التي يعمل لصالحها ماك بيرش Mac Birch الذي شاركني تأليف هذا الكتاب.

وعندما يتعلق الأمر بالاهتمام المتزايد من جانب الحكومات المحلية بتحسين مستويات أدائها تتعدم الأنماط الجغرافية أو القياسية. وعلى مدار سنوات عدة أجرى المؤلفون عمليات مراجعة متعمقة حول الأداء والإدارة، وقاموا بإجراء مقابلات مع أكثر من ألف موظف وعملائهم ضمن مجموعة واسعة من المدن والمحافظات المختلفة بما في ذلك مدينة سكرامنتو Sacramento وسان دييغو San Diego ومقاطعة سان كليمنتي San Clemente، ومويديستو Modesto، وريتشموندRichmond، وسان لويس أوبيسبوSan Luis Obispo، وساليناس Salinas وكارلسباد Carlsbad بولاية كاليفورنيا، ولاس فيغاس Las Vegas، ورينو Reno بولاية نيفادا Nevada، ولافاييت Lafayette بولاية لويزيانا Louisiana، وأوغدن Ogden، وسولت ليك سيتي Slat Lake City بولاية أوتا Utah، ويوجين Eugene وبيفرتون Beaverton، ومقاطعة جاكسون Jackson بولاية أوريغون Oregon، ومقاطعة كلارك Clark بولاية واشنطن، ويتشيتا Wichita بولاية كنساس، وأوكلاهوما سيتي Oklahoma City، بولاية أوكلاهوما، وكولومبوس Coumbus، بولاية أوهايوOhio، ومقاطعة بيرناليلوBernalillo، بولاية نيو مكسيكو New Mexico، وفورت وورث Fort Worth بولاية تكساس، وكانان Canaan بولاية كونيتيكتConnecticut، وحكومة جزر كايمان Cayman Islans. وكما يتضح من الكتاب فإن الحكومات المحلية أمامها الكثير من الجهود التي ينبغي أن تتضافر للنهوض بهذه المدن والمقاطعات وتحسين مستوى كفاءتها وفعاليتها وجعل مجتمعاتها مكانًا أفضل للعيش والعمل.

وبينما لكلّ من تلك الهيئات والحكومات ظروفها الخاصة وقضاياها واحتياجاتها وأسبابها التي تدفعها لطلب الاستشارة ممن يساعدها فإنّ هناك عاملًا مشتركًا بين معظم المجتمعات وقد عرف هذا العامل عن طريق قيادة المنظمة التي وجدت أن الوضع الراهن لم يعد مقبولًا وأن المخاطرة السياسية باتخاذ قرار التغيير أقل أثرًا من المخاطرة بالسكوت على ذلك الوضع السيئ، فقد كان ذلك وقت التغيير. فهناك رغبة

غيــر معلنة وتعطش داخلي للتغيير فــي كثير من الحكومات المحلية والتي تحتاج فقط إلى محفز يدفع بها لحالة الثوران. وعلى الرغم من أن معظم المستشارين يوظفون ما لديهــم من معرفة وبراعة وخبرة، إلا أن القيمة الخفية وغير المعروفة لهم هي قدرتهم على لعب دور المحفز للتغيير.

لقــد أمضيت الصيف مع عمي وعمتي، وكانا يعمــلان في زراعة القطن في غرب تكساس الريفية، وفي أحد الأيام زارنا موظف شاب من المسؤولين عن الإرشاد الزراعي وأخــذ يحاول قصارى جهده إخبار عمي كيف يصبــح مزارعًا أفضل، كنت منبهرًا بما يقوله ولكني أحبطت لأن عمي لم يكنٍ يريد الاســتماع له، وعندما سألت عمي لماذا لم يكن مهتمًا بتجربة الجديد أجاب قائلًا «إنني أعرف بالفعل كيف أصبح مزارعًا أفضل ممــا أنا عليه»، وبمــرور الوقت فهمت ما يعنيه عمي إذ لم تكن تنقصه المعرفة لكنه لم يمتلك الوقت أو المال أو الفرصة كمسؤول نحو تحقيق التغيير ليكون مزارعًا أفضل.

معظم الموظفين يهتمون حقًا بعملائهم ويسعون لرفع مستوى فعالية وكفاءة الخدمات التــي يقدمونها لهم، بل والكثير منهم مثل عمي يعلم كيف يصبح أفضل مما هو عليه. وما يحتاجــه أولئك الموظفون هو الســماح لهم بإحداث التغييــر وأن يعطوا الفرصة للقيــام بذلك وهم أيضًا بحاجة لتوفير الحماية لهــم من أعداء التغيير. ومن ثم فإنه ينبغــي أن تتوافر خطوط التواصل مع أولئك الأشــخاص بل الأهــم أنه ينبغي معرفة كيفية الوصول إلى تحسين الخدمات التي أسست رسميًا والمدعمة من المنظمات لدعم وتحفيز وتطوير الأفكار وتنفيذها بهدف تحســين الأداء والإنتاجية والفعالية وتحقيق رضا العملاء.

## أول وأهم مبادئ خدمة العملاء:

يعــد الإنصات للمواطنين والعملاء والتعلم منهــم أول وأهم مبدأ من مبادئ خدمة العملاء في جميع مســتويات الحكومة، والجيد هنا أن الكثير من الولايات والحكومات المحلية والمنظمات الفيدرالية تنصت وتتعلم من العملاء كما تستخدم هذه المعلومات في تحسين جودة الخدمات العامة التي تحظى باهتمام وتقدير خاص من جانب عملائهم، حيث تحسن مستوى الخدمات الأساسية التي شملت تنظيف الشوارع من القمامة وردم الحفر وصيانة الأرصفة وإصلاح مصابيح الشوارع وإزالة الثلوج والحد من الجريمة، كما قللوا وضغطوا حجم هيئاتهم التنظيمية وجعلوها أقل تعقيداً، وقللوا من حجم إداراتهم كما عملوا على تعزيز وتبســيط العمليات والإجــراءات التنظيمية الخاصة بها وعملوا

أيضًا على تمكين موظفي الخطوط الأمامية وذلك بغرض وضع عملائهم في المقدمة، فهم يستخدمون الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي لمعرفة عملائهــم ومواطنيهم والعمل على إشــراكهم في العمل وتمكينهم بهدف إعادة صياغة مفاهيــم جيدة وإعــادة ابتكار طرق لتطوير وتقديم الخدمــات للمواطنين. وقد تبنى بعضهم نظم معلومات خدمية مركزية مثل أكســيلا وإنرجوف Accela and EnerGov وأسس عدد كبير منهم مراكز لتلقي الاتصالات برقم ٣١١ مما يتيح للمواطنين الاتصال بهذا الرقم المختصر والوصول إلى معلومات وخدمات الحكومة المحلية في غير حالات الطوارئ وذلك بكل سهولة ويسر مما يسهم في إبراز احتياجاتهم الخاصة لحكوماتهم المحلية ومن ثم يكونون على دراية بمستوى التطور في التعامل مع طلباتهم.

تتيح بعض الحكومات لمواطنيها خاصية استخدام برامج الهاتف الذكي مثل «ستريت بامب» Street Bump في إرســال بيانات فورية تتعلق بتجربة القيادة ومدى ســهولتها وذلك بهدف استخدام هذه المعلومات في إصلاح الحفر بسرعة وفعالية أكبر. ولذلك فإنــه يتم تحليل المصطلح المعــروف «بالبيانات الضخمة» الــذي يصف عملية تجميع وتنظيم ومعالجة وتحليل المعلومات التي تحتوي على قواعد بيانات ضخمة باســتخدام الحاســوب بهدف فهم البيانات وتحديد ارتباطاتها وتوقع وإدارة تقديم الخدمات بكل فعالية وكفاءة. وقامت دائرة الشــرطة بمدينة شــيكاغو Chicago بتأسيس مجموعة التحليلات التنبؤية في ربيع ٢٠١٠، وكانت مســؤولية هذه المجموعة تتمثل في تصنيف مجموعة ضخمة من قواعــد البيانات المتعلقة بإحصائيات وديموغرافيا الجرائم ومن ثــم تقديم تقارير دقيقــة تعادل ضعف ما يقدم في العادة والتي من شــأنها أن تحدد «المناطق الســاخنة» التي تقع بها جرائم العنف لتجعل فريق الشــرطة المتجولة ينتشر في هذه الأماكن بقدر أكبر. ففي شــهر أكتوبر من نفس العام صدر تقرير من وحدة تنبــؤ الجرائم بالمجموعة والتي كانت تحلــل مكالمات هاتف الطوارئ ٩١١ وفيه توقعت حدوث إطلاق نار في أحد الأحياء الواقعة في شمال البلاد وبالفعل حدث ذلك بعدها بثــلاث دقائق. ويعد التنبؤ الناجح ومنع الجريمة مــن الأمثلة العديدة التي يزخر بها هذا الكتاب والتي تدلل على أهمية اســتخدام البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية في تطوير كفاءة الحكومة وفعاليتها.

إن قيمة وأهمية المشاركة العامة في وضع الميزانية وتحديد الأولويات هي أمور تحظى باعتراف متزايد من جانب الحكومات المبدعة التي تســعى لإيجاد طرق جديدة لتعزيز الوعي المجتمعي والمشاركة المدنية الفعالة. فعلى سبيل المثال؛ قرر مسؤولو المواصلات

مـــع مجلس الحكومات الهندية Indian Nations Council of Governments التفكير خارج الصنـــدوق، فبدلًا من انتظار عملائهم المتنقلين حتى يأتوا ويشـــاركوا في وضع الخطة المناســـبة لتحســـين مستوى المواصلات في منطقة تلســـا Tulsa ركبوا الحافلة وتوجهوا مباشـــرة إلـــى عملائهم، كما زينوا الحافلة بلافتـــات تعليمية وخصصوا ركنًا للقهوة والوجبات الخفيفة مما خلق جوًا شعبيًا يشجع سكان المنطقة على وضع خطط للنقل وإخضاعها لاستفتاء تفاعلي حول مستوى النقل في المنطقة. وقد جابت الحافلة ١١٧ منطقة في ١٢ مدينة وذلك خلال أربعة أشـــهر حيث تم إجراء مقابلات مباشـــرة مع أكثر من ٢٠٠٠ مواطن وأخذ ١٥٠٠ استفتاء.[٨]

اســـتطاعت بعض الحكومات الريادية مثل حكومة مدينـــة أوكلاهوما Oklahoma City وإل باسو El Paso بولاية تكساس وويتشيتا Wichita بولاية كنساس وجاكسونفيل Jacksonville بولاية فلوريـــدا وفينيكس Phoenix وأريزونا Arizona وتامبا Tampa أن تنصت لمواطنيها وأن تتعاون معهم في ســـبيل الحصول على دعم الناخبين لمبادرات البنية التحتية لجودة الحياة الممولة من الشعب والتي أصبحت أيضًا محفزة للاستثمار فـــي القطاع الخـــاص. ويلاحظ أن أقصى ما تســـعى إليه هذه الحكومـــات الريادية هو تحقيـــق النمو الاقتصادي وإيجاد فرص عمل في القطـــاع الخاص وإطلاق المزيد من المشـــروعات الصغيرة وتحمل المزيد من المخاطرة والدفـــع بالاقتصاد المحلي نحو الازدهار، كما أن منهج الانتشار والتعاون والمشاركة وبناء العلاقات في هذه المجتمعات ليـــس مصادفة ولا عمليـــة فريدة تتم في بعض المناســـبات دون غيرها وليس محاولة يائسة بل هي منهج حياة يستهدف بناء حكومات ريادية متطورة.

عندمـــا اضطُرت الحكومة الفيدرالية لتقليل ميزانية المجلس في ربيع ٢٠١٣ قررت إدارة المتنزهـــات الوطنيـــة National Park Service تأجيل عملِ كاســـحات الثلج في متنـــزه يلوســـتون الوطنـــي Yellowstone National Park مؤقتاً، كمـــا أخرت افتتاح الحديقة للســـياح على الرغم من أنها كانت على وشـــك الافتتاح. وقد عمل جاكسون هـــول Jackson Hole وكودي Cody في الأنشـــطة المجتمعية لجمـــع الأموال وتوفير الموظفين والمعدات لتمهيد الطرق حتى يتسنى افتتاح المتنزه كما كان محددًا له مع بداية الموســـم السياحي وذلك لتجنب التأثير الســـلبي لهذا الأمر على الاقتصاد المحلي في ولاية وايومنغ Wyoming ومدن غرب يلوســـتون. ومما لا شك فيه أن مشاركة كلٍّ من القطاع العام والخاص كانت أساســـية، وبالرغم من امتلاك ولاية وايومنغ والحكومات المحليـــة للمعدات والموظفين لكســـح الثلوج فقد منعهم القانون مـــن إنفاق الكثير على

الطرق، ولكن تم كسح الثلوج في النهاية وتمكنت إدارة المتنزهات الوطنية من افتتاح المتنزه في الوقت الذي سبق تحديده واستطاع رئيس المجلس المحلي للسفر والسياحة ستيفن برايس Stephen Price أن يعلن بكل فخر أن فصل الربيع قد حل[٩]، وذلك من خلال تطوير مبادرة تعاونية عامة وخاصة متنوعة قضائيًا وممتدة الحدود.

إن الولايات والحكومات المحلية في جميع أرجاء البلد تنصت وتتعلم مما يحتاجه ويريده مواطنوها وعملاؤها، والأهم من ذلك ما يقدرونه وما يدفعهم للبذل في سبيله، فهم يركزون على النتائج وليس على المدخلات، كما أنهم يقومون بقياس ومكافأة الأداء المتميز. وتعتمد بعض المقاطعات والمدن على نظام موازنة النتائج على أساس الأولويات مثل فورت كولنز بولاية كولورادو وقد أيد ذلك ديفيد أوزبورن David Osborne وبيتر هاتشينسون Peter Hutchinson في كتابهما «ثمن الحكومة: الحصول على النتائج التي نريدها في عصر الأزمة المالية الدائمة»،[١٠] كما يوجد عدد صغير من الحكومات المحلية التي تستفيد من أنشطة القطاع الخاص والتي تتطلب من إداراتها التشغيلية تقديم الضمانات اللازمة لعملائها فيما يتعلق بالجودة ومصداقية المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها مثل حكومة مقاطعة هيلزبورو وفلوريدا ويوما وأريزونا.

افتتحت مقاطعة بيكسار Bexar بولاية سان أنطونيو مؤخرًا مكتبة إلكترونية رقمية صغيرة في المنطقة الجنوبية، حيث توجد شريحة من القراء وخاصة الشباب ممن يفضلون القارئ الإلكتروني (كيندل Kindle) والكتب الإلكترونية أكثر من إصدارات الكتب المطبوعة. ويعتقد مفوضو المقاطعة أن هذه الطريقة أكثر فعالية من حيث التكلفة في تقديم خدمات المكتبة في منطقة أقل تطورًا واستحقاقاً، حيث ستتيح المكتبة مبدئيًا ١٠٠٠٠ عنوان إلكتروني قابل للتحميل و٢٥ حاسوبًا محمولاً و٢٥ لوحًا إلكترونيًا و٥٠ حاسوبًا للاستخدام العام. كما سيتم تخصيص مكان صغير لتناول القهوة، حيث سيتاح لرواد المكتبة تصفح القارئ الإلكتروني. وبالإضافة إلى ذلك سوف يتمكن المواطنون من تحميل الكتب الإلكترونية عن بعد من منازلهم أو من أماكن عملهم أو من أي أماكن أخرى تتوافر فيها خدمة الإنترنت. وتمتاز المكتبة الإلكترونية بمساحة صغيرة وبناء بسيط وأقل تكلفة من المكتبات التقليدية التي يجب أن يتوافر بها مكان لتخزين عدد كبير من الكتب، ويبدو التصميم الداخلي لمكتبة مقاطعة بيكسار أشبه بمركز التحكم في وكالة ناسا NASA›s Mission Control Center في هيوستن أو بمتجر عصري لشركة أبل Apple، فهي بالتأكيد لا تشبه المكتبات البسيطة.

زار ٦٨ مليــون شــخص حدائق ولايــة كاليفورنيا خلال العام المالــي الحالي، وتحتل الحديقة المرتبة الثانية من حيث المســاحة بعد حدائق ألاســكا، كما أنها مصدرٌ مهمٌّ من مصادر الســياحة والدخل للولاية والحكومات المحلية والاقتصــاد المحلي. وعلى الرغم مــن ذلك فعندما واجهت أزمات مســتمرة فــي ميزانيتها قرر المحافــظ براون Brown إغــلاق ٧٠ حديقة من ٢٧٨ حديقة في الولاية اســتنادًا إلى الميزانية المخصصة للســنة المالية ٢٠١٢-٢٠١٣. واستجابة لضغوط السلطة التشريعية والجهات المعنية شرع مكتب المحللين التشريعيين للولاية Legislative Analyst's Office (LAO) في مراجعة الميزانية المخصصــة لهيئة الحدائق والترفيه Department of Parks and Recreation (DPR) حيث اقترح سلســلة من الحلول من شــأنها أن تضمن التوازن بين الحاجة إلى التوفير فــي الميزانية أو زيادة الإيرادات من الحديقــة وبين الهدف من إتاحة الحدائق للعامة. ومن خلال ذلك استطاع مكتب المحللين التشريعيين أن يقوم، في فترة وجيزة، بمراجعة مــا تقوم به الولايات الأخرى لتطوير الحدائق والمنشــآت الترفيهية والخدمية وضبط التكلفة، كما اســتطاعوا وبســرعة فائقــة أيضًا أن يعدوا تقريــرًا يتضمن المقترحات التالية:

- نقل ملكية بعض حدائق الولاية للحكومات المحلية.
- السماح للشركات الخاصة بتشغيل بعض حدائق الولاية.
- زيادة رســوم دخول الحديقة للزائرين وتحصيل رسوم على دخول الحديقة بدلًا من رسوم مواقف السيارات.
- تحفيز الحدائق لتحصيل المزيد من الرسوم على مواقف سيارات الزائرين.
- توسيع استخدام اتفاقيات الامتياز.[11]

لقد تمكنت الولاية من الحيلولة دون التهديد بإغلاق الحدائق؛ وذلك بفضل الجهود المبذولــة من جانب المتبرعين والحكومات المحلية والمنظمات غير الربحية والمحاســبة العدليــة. ويعد الدعم العام للحدائق في كاليفورنيــا بمثابة العُرف، فقد ذُكر أنه في عام ٢٠١٠ تطوع ٣٤٠٠٠ شخص للعمل بدون أجر حيث كرسوا مليون ساعة من وقتهم لخدمة الحدائق وكان من بينهم المتخصصون في مجال الطبيعة والتاريخ والمرشــدون الســياحيون وعمال النظافة والمشرفون على المشــروعات ومضيفو المخيمات. ويعتبر ذلــك من الأمور المذهلة لأن هيئــة الحدائق والترفيه لديها ١٠٠٠ موظف إداري و٧٥٠ حارسًــا ورجل أمن و٨٠٠ عامل موســمي أو بدوام جزئي و٦٥٠ موظف صيانة.[12] كما

يعتبر التطوع في خدمات الثقافة والترفيه من أكثر الأشـياء التي تسـعى لها الحكومة وتتبناهـا، وعلى الرغم من أن الأعمـال التطوعية وخدمة المجتمع تمثل أحد الجوانب الفريدة والمميزة في الثقافة الأمريكية فإن أغلب الحكومات لا تفهمها بالشكل الكافي ولا تقدر المبدأ الديناميكي للخدمة الذي يتضمن المساعدة الذاتية وتمكين العملاء إذا تحدثنا عن خدمة العملاء ورضاهم.

## تنظيم الكتاب وكيفية استخدامه:

قمت أنا وزملائي المؤلفون بتقديم العون لبعضٍ من حكومات المدن والمقاطعات وكذلك للمنشآت والأقسام لعدة سنوات؛ وذلك لتحسين أدائهم ولكن لم يعد لدينا صبر على ذلك بل نريد تقديم المزيد. والحقيقة أن معظم الحكومات المحلية لا يتوافر لديها المال الكافي لتوظيف مستشـارين ذوي خبرة للقيام بمراجعة مستوى الأداء والإدارة بحيث يتسنى لها تحسـين نظام تقديم الخدمات لمنشآتهم أو هيئاتهم الأقل فعالية أو المعرضة للوقوع في المشـكلات، ولذلك ابتكرنا فكرة هذا الكتاب ليعزز الدعم الذاتي وليكون بمثابة الدليل الذي يوضح كيفية القيام بالأشياء، فقد صُمم الكتاب ليكون دليلًا شموليًا قابلًا للتفعيل على المستوى السياسـي ومجديًا اقتصاديًّا بحيث يمكن للحكومات المحلية تطبيقه حتى تسـتفيد منه في التعامل مع الضغوط والمشكلات المالية الملحة ولتحسين خدمة العملاء عبر استخدام التكنولوجيا والمبادئ العشرة الأساسية لخدمة العملاء.

إن الفصل الأول والذي يأتي تحت عنوان Why and How Government Needs to Change to Become More Entrepreneurial يرسـي الأسـاس للخلافات التي يتحتـم علـى الحكومة أن تغيره وترقى به، وفي الحقيقـة أن الحكومات الريادية على المسـتوى الفيدرالي والمحلي، بدأت في التغير وأصبحت أكثر كفاءة في معاملة الناس كمواطنـين وعملاء وشـركاء. وهناك حكومات محلية رياديـة في جميع أنحاء البلاد اسـتطاعت أن تتعرف على الافتراضات الأساسـية للعمل وهـي أن الاعتناء بالعملاء سـيزيد مـن حجم الإيرادات كما ستتسـع قاعـدة العملاء، فهم يعاملـون مواطنيهم باعتبارهم عملاء ويعيدون التواصل وبناء العلاقات مع أفراد المجتمع كعملاء ومواطنين في إطار من الثقة، كما أنهم يضعون عملاءهم في المرتبة الأولى ويعملون على تمكينهم لمسـاعدة أنفسـهم في الالتزام بالعديد من المبادئ التي تُعنـى بخدمة العملاء العامة المشـار إليها في هذا الكتاب، فهناك طلب متزايد ودعم عام ومن ثم فالمسـتقبل واعد لحكومة إبداعية وريادية محلية.

تركـز الفصول التالية للفصـل الأول على مبدأ واحد من المبادئ العشـرة لخدمة العمـلاء العامة، ويغطي الفصل الثانـي Listening to Customers and Acting on What You Learn المبـدأ الأول وهـو الإنصات الجيد للعملاء ومن ثم الاسـتجابة لما أنصتـوا إليه ورأوه وتعلموه. وتتفق شـركات القطاع الخاص الكثير لتصبح أقرب من عملائهـا ولتعرف ما يريدونه ويقيمونه ومن ثم تجعل عملاءها يشـاركون برأيهم في أغلب جوانب عملياتها وينطبق هذا المبدأ على القطاع العام أيضاً.

لا يعتبر الإنصات عملية يسيرة كما يبدو فلقد اجتهد الناس في مساعدة الحكومات المحلية كي تنصت لهم فأخذوا في الاتصال وإرسـال الرسـائل الإلكترونية والهاتفية وكتابة المدونات والخطابات والزيارة والاحتجاج وحضور الجلسـات والتوضيح إلى أن وصـل الأمر بهم لرفـع الدعاوى القضائية، إلا أنه يتحتم علـى الحكومات المحلية ألا تنتظـر هذه الاتصالات بـل يجب أن تأخذ المبـادرة وتكون هي البادئـة. كما تحتاج الحكومـات لمعرفة عملائها معرفة دقيقة ومقابلتهم وجهًا لوجه وإجراء الاسـتفتاءات بشـكل مكثف وطرحها على المسـتخدم والمجتمع كما تحتاج إلى نمـاذج لقياس رضا العملاء ومجموعات التركيز والإنترنت وذلك بهدف تحسين العمليات والإجراءات ومن ثـم موثوقية منتجاتهم وخدماتهم وكفاءتها. ويجب على هذه الحكومات أن تعمل وفق ما تعلمته ومتابعة العملاء، فهم يحتاجون إلى تطوير برامج عملهم السنوية حتى يتسنى لهم العناية بالعملاء والتي تعكس احتياجات المجتمع وأولوياته، وعليهم بعد ذلك العمل على تقديم مخرجات من شأنها أن تؤثر بشكل حقيقي في حياة الناس.

يناقش الفصل الثالث مبدأ تطوير معايير الجودة ومقاييس الأداء التي تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم Establishing Customer-Centered Service Quality Standards and Performance Measures، فما يتم قياسه يتم إنجازه حيث إن الأداء الذي يتم قياسه يتحسـن بالتأكيد. فإذا لم يتم قياس النتائج يصبح التمييز بين النجاح والفشل أو حتى معرفة ما يمكننا التخلي عنه عند أخذ أي قرار بشـأن الميزانية المالية مسألة مستحيلة. فالالتزام بتطوير الخدمة العامة دون التزام مماثل باسـتخدام المعايير والمقاييس لا يعد من أسـس خدمة العملاء الصحيحة. وتتمثل الفائدة الوحيدة الأكثر أهمية والتي تكون نتيجة لاسـتخدام مقاييس الأداء في أن الحكومة المحلية يتاح لها الفرصة لقياس جودة الخدمة من منظور العملاء الذين يحصلون على الخدمة ويدفعون مقابلها، ومن ثم فإنه لا مجـال للخطأ حينئذ، وذلك كما ذكرت باربـرا بيرمان Barbara Berman في كتابها الجديـد «عندما تنصـت الحكومـات» When Government Listen أن منظور العامة

يختلف عما تقيسه الحكومات، فعندما يُستبعد منظور العملاء من قياس الأداء والإدارة وكتابة التقارير فإن ذلك يؤدي إلى الاصطفاف الخاطئ والتنافر والارتياب."[١٣]

يركز الفصل الرابع على مبدأ التناقض اللفظي لإعداد موظف معني بثقافة خدمة العملاء Creating an Employee Empowering Customer-Centered Culture، إذ يمكن تحديد ثقافة المنظمة من خلال تصرفاتها التي تعكس قيمها ومواقفها ودوافعها ومعتقداتها وأدوارها وعلاقاتها المتوقعة من موظفيها وطبيعة وخصائص العلاقة بين موظفيها وعملائها. وتتحكم ثقافة المنظمة في كل نواحيها من خلال تحديد السلوكيات الأساسية وغير الأساسية والسلوكيات المقبولة وتلك المرفوضة ومدى تمكين الموظف من عدمه، حيث إن هذا النمط من الثقافة سيكون هو المسيطر والدليل ومن ثم فهو الذي يحدد أساسيات التعامل مع الموظفين كما سيحدد الطريقة التي سيتعامل بها الموظفون مع بعضهم ومن ثم مع عملائهم. ومن شأن هذه العلاقات أن تحدد وتصف قدرة أي منظمة على التطور بنجاح ومن ثم تحقيق رضا العملاء عن منتجاتها وخدماتها. إن تناغم الثقافة الحالية لا يعد كافيًا لنشر التوجه نحو خدمة العملاء. أيضًا يوضح هذا الفصل الجوانب المختلفة في الخدمة العامة ذات التوجه نحو العملاء، كما يقدم هذا الكتاب دليلًا عمليًا لما يجب فعله لبناء ثقافة تهتم بالعملاء حيث يخدم هذا الدليل الحكومات المحلية بما لديها من ثقافات لا تظهر فيها قيمها ومواقفها وتصرفاتها وعلاقاتها التي من خلالها يتحتم أن تخدم عملاءها بكل كفاءة وفعالية.

يتعرض الفصل الخامس للحديث عن أحد المبادئ المهمة والأساسية وهو تقديم خدمة عملاء عابرة للحدود ومحطمة للحواجز Delivering Silo Busting and Boundary Spanning Services. ويمكن تعريف الهيئات المنعزلة بأنها: هيئات ذاتية التركيز معزولة عن المؤثرات الخارجية للهيئات الأخرى وعن عملائها ولا تستجيب لهذه المؤثرات، كما أن هذه الهيئات محدودة في قدراتها فلا تستطيع أن تعزز من مواردها أو أن تتفاعل مع التغيير، كما أن وتيرة الإبداع لديها بطيئة ولا تتماثل مع أهدافها التنظيمية. ويناسب هذا الموقف استعارة يمكن الاستشهاد بها هنا إذ العديد من الحكومات تضم من ٢٠ إلى ٣٠ وزارة وهيئة وذلك أشبه بالسفينة التي تضم العديد من الحجرات حيث إن لكل حجرة قبطانًا وطاقم سفينة يدعون السيطرة الكاملة على حجرتهم ولا يهتمون بمن يكون قبطان السفينة ولا بوجهة السفينة وكيف ستبحر لوجهتها. ومن ثم فإن الحواجز هي الخصم الأول لخدمة العملاء الجيدة في الحكومة المحلية.

تخلق السلطة تلك الحواجز كما تحميها وتعززها حيث يعتمد المديرون أصحاب السلطة المطلقة على تلك الخاصية في بناء تلك الحواجز وهم يعتمدون أيضًا على السلطة الرأسية في التحكم في موظفيهم. وتختلف الإدارة في هذه الأيام عما كانت عليه في الماضي حيث اهتمت بإزالة الحواجز والوصول إلى الشبكات واستخدام الموارد الخارجية ودعم الموظفين لتحطيم الحواجز لخدمة عملائهم، فهي تدعم الموظفين ليعملوا في مختلف المنشآت متحملين في سبيل ذلك المسؤولية عن توصيل الخدمات وحل المشاكل فور حدوثها ولحظة إبلاغ العميل عنها، وهو أمر مهم وضروري لتحقيق خدمة عملاء مرضية. ويضم هذا الفصل العديد من الأمثلة عن أفضل ممارسات الحكومات المحلية التي نجحت في تحطيم الحواجز وتقديم خدمة عملاء عابرة للحدود.

يوضح الفصل السادس Regulaing with a Customer-Centered Perspective لماذا وكيف أن الحكومات المحلية التي تدير شئون الناس بإمكانها أن تعاملهم باعتبارهم عملاء كما يوضح أيضًا أسباب ذلك. فالخدمة والالتزام يمثلان مهمتين متباعدتين ومميزتين، فكل ما يطمح إليه المواطنون أن تتم الموافقة على متطلباتهم إلا أن ما يريدونه في الحقيقة لا يختلف عما يريده أي شخص، فهم يريدون خدمات سريعة وبأسعار معقولة وملائمة تتسم بالدقة والكفاءة وسهولة الاستخدام. وفي حالة حدوث أي مشكلة فما يريدونه هو رؤية المشكلة بكل وضوح ومن ثم رؤية جهود مخلصة وحقيقية تُبذل لحل تلك المشكلة في أسرع وقت ممكن. ولا تتطلب تلك التوقعات من المسؤولين أي درجة من المحسوبية أو السلوك غير الأخلاقي. فإن رضا العملاء يُحدد بشكل أساسي من خلال معرفة ما يحدث قبل وبعد تقديم الطلب والنظر فيه وما يحدث أثناء تقديمه أيضًا ولا يمكن تحديده قبل اعتماد التصريح وذلك قياسًا على غالبية التجارب التنظيمية. ويناقش هذا الفصل الفريد من نوعه كيف أن منظور خدمة العملاء يعتمد على المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها من ورشة العمل التي عُقدت لسنوات عديدة حول موضوع خدمة العملاء وشارك فيها الكثير من موظفي الحكومة ممن يتولون مسؤوليات تنظيمية. ويحتوي هذا الفصل أيضًا على معلومات لا يمكن أن تجدها في أي كتاب أو أي برنامج تدريبي آخر.

أما الفصل السابع Selecting and Hiring Employees with the 'Right Stuff' for Customer Centered Public Service فينادي بتطبيق مبدأ اختيار وتعيين الموظفين المناسبين بناءً على مميزات وسمات وخصائص محددة لتقديم خدمة عامة

ذات توجه نحو العملاء، وكما ذكر جيم كولينز Jim Collins في كتابه «من جيد إلى رائع Good to Great» أن الخطوة الأولى تتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين لتلك الوظائف،[14] وينبغي أن يشتمل الوصف الوظيفي لمهنة خدمة العملاء على مهام وتوقعات كل منصب كما يجب أن يكتب الوصف الوظيفي من منظور العملاء أنفسهم. وينبغي للمديرين أن يشاركوا في توظيف العمال ولكن يجب عليهم أن يفوضوا الكثير من قرارات التوظيف للمعنيين بذلك، كما يجب أن يكون المسؤول عن التوظيف على دراية بأدوات ومعلومات مثل أدلة مقابلات العمل واختبارات الأداء وتدريبات التنوع والملفات الشخصية للمرشحين، كما ينبغي تدريب هؤلاء الأشخاص على مهارات المقابلة الشخصية. ويجب أن ينصب الاهتمام على أولئك المتقدمين لوظائف خدمة العملاء فهم موهوبون في بناء العلاقات ولديهم توجه أو ميل للخدمة العامة، كما ينبغي على المشرفين أن يستفيدوا من فترة التقييم التجريبي التي ينبغي أن تستغل بأفضل طريقة.

يشير الفصل الثامن وهو بعنوان Using Information technology and E-Government to Empower Customers and Employee إلى تباطؤ وتلكؤ معظم الحكومات المحلية في الاستفادة من إمكانات التحول التكنولوجي في حين أن الحكومة الإلكترونية تنطلق وبسرعة نحو هذا التحول. ولقد وُجد أن هناك أعدادًا متزايدة من الحكومات المحلية التي تستخدم برامج إلكترونية مصممة لتخطيط موارد المؤسسات المركزية وإدارة علاقات العملاء والتي من شأنها نقل المعلومات من المواقع الإلكترونية لتعزيز التفاعل بين الإدارات والهيئات ثم العملاء مما يمهد الطريق نحو التطور وشراء وتوصيل البضائع والخدمات وزيادة شفافية أعمال الحكومة وتسريع وتيرة تنفيذ القرارات وتحسين مستوى تنظيم العلاقات ودعم مستويات أعلى للمشاركة العامة في اتخاذ القرارات. وتقدم الحكومات الإلكترونية التي يستخدمها العملاء خدمة تفاعلية مستمرة على مدار اليوم والتي تتيح للعميل الدخول على خدمات ومعاملات الحكومة الإلكترونية، كما توفر مواقع إلكترونية لأداء المهام التنظيمية بخطوة واحدة وإعادة هندسة العمليات بتكلفة وفترة معالجة أقل وتقدم خدمات متميزة مع هياكل تنظيمية مستوية واحترام دائم لجودة ومصداقية الخدمات الحكومية.

يبدو أن مرحلة التغير التكنولوجي برمتها هي مرحلة فاترة، وبالرغم من ذلك فهناك عدد متزايد من الحكومات المحلية التي أصبحت جزءًا من هذا التغيير ويبدو أن ذلك التغيير يروق لهم. وقد تعاونت أنا وماك بيرش على كتابة هذا الفصل

استنادًا إلى خلفيتنا المهنية وخبراتنا السابقة المتعددة، فبيرش مستشار معروف له قدره وخبرته في تقديم المقترحات للحكومة المحلية حول كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين مستوى الأداء. وأما عن خبراتي فأنا أمضيت سنوات عدة في مجال تطبيق وسائل التواصل وتكنولوجيا المعلومات في أعمال الحكومة المحلية اليومية. وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن بيرش حاصل على درجة الماجستير مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات، وبالإضافة إلى إنجازاته الأخرى فقد كان مسؤولاً عن مراجعة مستوى الأداء وتقييمه لأجزاء خاصة بتكنولوجيا المعلومات لأكثر من ١٤ حكومة في الولايات المتحدة وفي حكومة جزر كايمان Cayman Islands.

الفصل التاسع Using E-Governance and Civic Engagement to Deliver Customer Centered Public Service يقدم شرحًا لطريقة استخدام الحكومات المحلية لوسائل التواصل الاجتماعي والمشاركة المدنية والحوكمة الإلكترونية في تقديم أفضل خدمة عامة ذات توجه نحو العملاء. وتستخدم الحوكمة الإلكترونية التكنولوجيا للتشجيع على المشاركة والتعاون «ولدعم رأي العامة باعتباره أداة أساسية لتغيير العمليات الديمقراطية وإعادة التركيز على الإدارة وهيكل الحكومة والرقابة عليها لتحقيق المصلحة العامة على نحو أفضل».[١٥] إنها التكنولوجيا التي تتمتع بالقدرة على «تغيير طبيعة الحكومة من كيان يتدرج من الأعلى إلى الأسفل إلى كيان يبدأ من القاعدة ومن ثم يتدرج لأعلى، ومن كيان متدرج لكيان ديمقراطي مزدوج المسار».[١٦] إن الشعار العصري لنموذج تطور الحوكمة للقرن الحادي والعشرين هو «السلطة الإلكترونية من حق الشعب» أو «توفير الحكومة الإلكترونية عن طريق المحكوم وللمحكوم ومن المحكوم». ويعد اندماج الحكومة الإلكترونية والترابط الاجتماعي قوة تغيير لا نظير لها ولا يمكن قهرها، ومن ثم فإن هذين العاملين يجعلان من اتخاذ المواطنين للقرارات وتحقيق الملكية المشتركة والمسؤولية الشخصية تجاه المجتمع مسألة ممكنة.

إن التطور المستمر الذي تشهده وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات هذه الأيام تمهد الطريق أمام تبادل البيانات والمعلومات وتعزيز الفهم وتوفير مستوى أكبر من الشفافية وتسريع المعاملات وتحفيز المشاركة في اتخاذ القرار وتقليل كلفة توصيل الخدمات. فهناك أعداد متزايدة من الحكومات المحلية التي تستخدم الأدوات الإلكترونية مثل مقابلات مجلس المدينة الافتراضي Virtual town hall meetings وشبكات التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى الفيسبوك Facebook واليوتيوب YouTube والمتابعة الإلكترونية وتطبيقات الهاتف المحمول وذلك لزيادة نسبة مشاركة

المواطنين والعملاء في أنشطة الحكومة المحلية باعتبارهم شركاء فعالين في الحوكمة وفي عملية بناء المجتمع. ولقد تعاونت أنا وماك بيرش وراي كواي في كتابة هذا الفصل الذي يدور حول تكنولوجيا المعلومات والحوكمة الإلكترونية والمشاركة المدنية، حيث يمتلك كواي خبرة تتعدى الثلاثين عامًا في مجالات الحكومة المحلية وهو أيضًا حاصل على درجة الدكتوراه في الفلسفة في مجال التخطيط والتصميم البيئي من جامعة ولاية أريزونا Arizona State University (ASU). ويعمل كواي في المعهد العالمي للتنمية المستدامة في جامعة أريزونا حيث يقوم بعمل أبحاث عن مصادر المياه وتغير المناخ وقضايا سياسات التنمية الإقليمية.

أما الفصل العاشر Training and Empowering Employees for Customer-Centered «Moments of Truth» فيناقش مبدأ تدريب وتمكين الموظفين ولاسيما موظفو الخطوط الأمامية الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء وذلك لإعدادهم «للحظات الحقيقة». وقد صاغ جان كارلزون Jan Carlzon المدير التنفيذي للخطوط الجوية الإسكندنافية Scandinavian Airlines Systems (SAS)،[١٧] ذلك المصطلح في كتابه الرائد «لحظات الحقيقة» Moments of truth الذي كتبه منذ خمسة وعشرين عاماً. ويرى جان أن كل مرة يتعامل فيها العميل مباشرة مع أحد الموظفين يُكون فكرة عن جودة منتجات المنظمة وخدماتها، وبينما يعتبر كل تواصل بين المنظمة والعملاء مهمًا إلا أن بعضها يعد غايةً في الأهمية فيتحول للحظة الحقيقة المهمة. فإذا حددت الحكومة وميزت لحظات الحقيقة الشائكة من منظور عملائها فسيكون بمقدورها عندئذ أن توظف الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب ومن ثم تعدهم وتدربهم وتمكنهم من التعامل مع نقاط الاتصال مع العملاء حتى يتسنى لهم تطوير خدمة العملاء. إن الموظفين الذين لديهم الحافز والذين تم تمكينهم ومن ثم يتحملون المسؤولية الشخصية تجاه تحقيق رضا العملاء في لحظات الحقيقة من شأنهم أن يحدثوا فارقًا في حياة العامة ويرتقوا بشأن مفهوم العامة حول الحكومة المحلية والخدمة العامة.

ويتناول الفصل الحادي عشر Using Service Guarantees to Build Trust, Increase Reliablity and Improve Customer Satisfaction أحد المبادئ المهمة والمستخدمة بشكل نادر وهو مبدأ الاستفادة من ضمانات الخدمة في بناء الثقة وزيادة مصداقية الخدمات وتحسين مستوى رضا العملاء عن الحكومة المحلية، كما يتمثل المحدد الرئيسي لرضا العملاء في القدرة على تحقيق خدمة موثوقة يمكن

الاعتماد عليها. ونظرًا لأن الأخطاء من سمات المنظمات فإن العملاء يحتاجون إلى توفير ضمانات للخدمات التي يقدمها لهم الموظفون المدربون على التعامل مع الأخطاء وأداء المهام على نحو جيد. فإن لم تستطع الحكومات المحلية أن تقدم خدماتها على النحو الصحيح في المرة الأولى فإنه ينبغي عليها أن تنتبه لذلك في المرة القادمة. وتعد الكثير من الأمثلة النموذجية للخدمات والتي يتحدث عنها الناس نماذج للفشل في تقديم الخدمات التي تعتمد على التعويضات والخدمات الإصلاحية. بينما تعد ضمانات الخدمة أكثر انتشارًا في القطاع الخاص وقد تكون أكثر أهمية للقطاع العام؛ لأن الحديث السيئ وكلمات شبكات الإعلام القادحة في الخدمة يدفع المواطنين لتشكيل آرائهم عن جودة خدمات الحكومة المحلية.

إن التطور في ضمانات الخدمة الموجهة نحو العملاء يشير إلى أهمية خدمات بعينها ويحفز الموظفين على الأداء الجيد من المرة الأولى، وقد ذكرنا سابقًا أن ما يمكن قياسه يتم إنجازه، إلا أن الأبحاث توضح أيضًا أن ما نستطيع ضمان أدائه يمكننا ضمان نتيجته. ويتضمن هذا الفصل العديد من الأمثلة على ضمانات الأداء على نطاق أوسع من الإدارات المختلفة والهيئات العامة في الحكومة المحلية، كما يحتوي الفصل على دليل مزود بقائمة لما يُنصح بفعله وما لا ينصح بفعله وذلك من أجل مساعدة الحكومات المحلية المهتمة بتطوير برامج لضمان الخدمة لديها. ونظرًا لأن العديد من الحكومات المحلية تلتزم بتحسين مستوى خدمة العملاء فسيصبح مبدأ ضمان الخدمة أسلوبًا شائعًا في القطاع الخاص. أيضًا فإن هذا الفصل كأحد فصول الكتاب الأخرى يقدم معلومات وأمثلة لأفضل الممارسات التي لا يمكن أن توجد في أي عمل أخر.

يتطرق الفصل الثاني عشر الذي يحمل العنوان التالي: The CliffsNotes Version of the Ten Principles of Customer-Centered Public Service للمبادئ العشرة لخدمة العملاء ويلخصها، كما يؤكد على أن خدمة العملاء ليست غاية في حد ذاتها، وعلى الرغم من أهمية هذه المبادئ إلا أن القيمة الحقيقية لها تتحقق في سياق إعادة ابتكار الكيفية التي بها تستطيع الحكومة بناء نموذج شامل للخدمة العامة ذات التوجه نحو المواطنين والعملاء.

ويختم الكتاب بالفصل الثالث عشر من خلال عرضه لسلسلة من المقالات القصيرة حول موضوعات محددة مثل أهمية العدالة والمساواة في تقديم الخدمات العامة والوقوف على مدى وحجم الأزمة المالية المحدقة والتحديات التي تواجه السياسة

في زمن التقشـف والتعرف على الفرص التي يوفرها القطاع الخاص فيما يتعلق ببناء المنظمـات التي ترتكز على المثاليـة المتناهية والقيمة الأساسـية مما يحفز الموظفين لخدمة عملائهم ومجتمعهم.

وأخيرًا نأمل من القارئ أن يضع ثقته فينا؛ لأن الكتاب قد جمع آراء الخبراء الذين أمضوا معظم سـنين حياتهم المهنية في العمل مع العديد من الحكومات المحلية، ولقد حاولنـا تقييم أداء الحكومة وتعزيز فعاليتها بكل حيـاد ودقة وموضوعية ودافعنا عن قيم ومصالح المواطن ونادينا بتقديم خدمات عامة موجهة نحو العملاء. ولأنني مؤلف الكتاب الأساسي ومحرره ولدي سجل مشرف في هذا الشأن فإنني مسؤول مسؤولية شخصية عن ضمان سلامة وموضوعية هذا الكتاب. لقد ربيت أنا وزوجتي ثلاثة أبناء وعندما بدؤوا اللعب في دوري البيسـبول نصحتهم قائلًا بأنهم إن أرادوا أن يسـمعوا شـخصًا ما يمتدحهم ويثني على طريقة لعبهم ويخبرهـم إلى أي مدى نحن فخورون بهم فعليهم التحدث مع أمهم، أما إن أرادوا سـماع الحقيقة ومعرفة الصواب والخطأ في أدائهم وكيف يمكنهم تحسـين ذلك الأداء فعليهم التحدث إلى أبيهم. ومن ثم قرر أبنائي الثلاثة أن يصبحوا رياضيين ناجحين في الكلية ومحترفي بيسـبول كما قرروا بأن يكونوا ناجحين في حياتهم الشـخصية. ولذلك أزعم بأنني على دراية مباشـرة بأهمية الموضوعية والالتزام بالتطور المسـتمر على مستوى حياتي الشخصية والعملية ولذلك فإذا استطعت أن أكون صادقًا مع نفسي ومع أبنائي فذلك كافٍ أن يجعلك تثق بأنني صادق معك، وبالمناسبة مازال اثنان من أبنائي يتحدثان إلي عن البيسبول.

**بروس ماكليندون**

**Bruce McClendon**

# الفصل الأول
# لماذا ينبغي على الحكومة أن تتغير ليكون دورها أكثر ريادية وكيف؟

## الوضع الراهن وضع كارثي:

يهـدف هـذا الفصل، الذي يأتي تقدمـة وتعريفًا بالكتاب، إلى بيان الأسـباب التي تسـتدعي إعادة النظر في الدور الأساسي للحكومة وتحديث هذا الدور وإحداث تحول في أمريكا القرن الحادي والعشـرين باسـتخدام تقنية الاتصالات والمعلومات بالإضافة إلى المبادئ العشـرة التي توجه عمل خدمة العمـلاء. وبما أنك تقرأ هذا الكتاب الآن، فلديك فرص كثيرة بأن تكون مستعدًا نحو استخدام مبادئ خدمة العملاء وتطبيقاتها - أو ربما قد ترغب في التعرف على كيفية تحسـين استخدامك لها بشكل أفضل. ولكن خدمة العملاء الأفضل هي أكثر بكثير من مجرد خدمة تُقَدّم بتحمل الإنسان للضغوط، وسـنرتكب خطأ جسـيمًا فيما لو اختصرنا المسافة وبدأنا بمناقشـة الجوانب التقنية والإبداع والمبادئ العشرة المهمة للخدمة العامة. ففي كثير من الحكومات تعرضت خدمة العملاء عن غير قصد إلى الحط من قدرها بسـبب شـخصيات مسـؤولة عامة وكبار مسـؤولي الإدارة والمديرين العاديين والموظفين الذي يتسمون بحبهم للمساعدة والنوايا الطيبة، إذ إن هؤلاء الأشـخاص لا يفهمون تمامًا ولا يقدرون الأهمية والقيمة التحويلية والفائدة التي تتأتى عن إدخال ودمج خدمة العملاء بشكل شمولي في كل ما يفعلون.

فطبيعة دور الأشخاص والعلاقة بينهم وبين حكومتهم على كافة المستويات في هذه البلاد قد وصلت إلى نقطة الانهيار. ففي كتابه الذي يحمل عنوان عصر التقشف: كيف سـيؤثر شح المصادر على إعادة صياغة السياسة الأمريكية The Age of Austerity: How Scarcity Will Remake American Politics، توصل توماس إيدسول Thomas Edsall إلى القول بأن «أمريكا تجد نفسها حاليًا تختار بين مسارين مختلفين جدًا نحو المستقبل؛ الأول بتفضيل الأسلوب الأوروبي، وفرض الضرائب العالية، وترتيبات إعادة توزيع المصادر، في حين يهدف الثاني إلى تشكيل حكومة أصغر، وفرض ضرائب أقل، وحريـة عمل إلى حد ما.»[1] إلا أن التقدميين يرون فـرض ضرائب أعلى على الأثرياء لدعم المبادرات الحكومية للحفاظ على شـبكة الأمان الاجتماعي، وتمويل استثمارات البنية التحتية وتوفير وظائف خدمة عامة للطبقة الوسطى. ومن ناحية أخرى، يدعو المحافظون إلى خفض الإنفاق الحكومي وتقليل الأنظمة وخفض الضرائب على الجميع

لتحقيـق النمو الاقتصادي. وبمفهوم الثقافة الشـعبية الشـائع، فإن الجمهوريين من المريخ والديموقراطيين من الزهرة، ولكن ما يريده معظم المواطنين عندما يتعلق الأمر بالخدمـات هو ليس الألوان الأزرق أو الأحمر التي ترمز إلى الحزبين، ولكنهم يريدون الفكر الذي يقوم على الكفاءة.

لقد كان معظم المسؤولين وكبار مديري المؤسسات العامة المنتخبين يتصرفون وكأن فترة «الركـود الاقتصادي الكبير» والانتعاش الاقتصـادي البطيء هي بمثابة الحدث العابـر الـذي يقع لمرة واحدة فقـط، والذي يلزم فقط في هـذه الحالة التعايش معه والتعامل معه بحكمة إلى أن يتعافى الاقتصاد، ومن ثم يستمر تدفق العوائد الضريبية المرتفعة التي لم يشـهدها التاريخ ويتحقق النمو في الحكومة المحلية. في البداية كان كثير من الحكومات المحلية قادرة وبشـكل إبداعـي على التخفيف من تأثير ذلك على الخدمات العامة والقوة العاملة عن طريق استخدام الأموال المخصصة للطوارئ، ونقل الموظفين من إدارات التمويل العامة التي يدعمها دافعو الضرائب إلى جهات أخرى لديها حسابات تجارية، أو بيع أو رهن الأصول التي لديها، أو التحويل النقدي لقنوات العوائد المستقبلية المتوقعة مثل رسوم مواقف السيارات أو عوائد ضرائب المبيعات، أو صناديق الاقتـراض من مجموعة من مختلفة من المصادر، وحتى رفع الضرائب بموافقة الناس أو بدونها. ولكن بسـبب طريقة إعدادها وإنشـائها وإدارتها وتنظيمها كجهات تتلقى التمويـل الاتحادي Federal Funding، فإن العلاقة غير الشـرعية بين الموظفين ذوي التوجهات الاتحادية والمسـؤولين المنتخبين، والافتقار إلى التنافس، تتحمل الحكومات المحلية تكلفة أكبر لشراء المواد وتقديم الخدمات مقارنة بالتكلفة التي يتحملها القطاع الخاص. وبالنتيجة هنالك اتجاه نحو ارتفاع التكلفة الكلية للخدمات الحكومية بمعدل كبير مقارنة بمؤشر أسعار المستهلك وتكلفة المعيشة.

وعندمـا يتعلق الأمر بتحقيق التوازن بين العوائـد والنفقات في الميزانيات وتقديم الخدمات العامة، فإن زيادة العوائد، من خلال رفع الضرائب والتمويل الإبداعي بشكل أساسـي، تعد بمثابة الوسيلة التي تجعل مسـؤولي الحكومة متماسكين وهم يتنقلون الأسـبوع تلو الآخر من اجتماع مجلس إلى آخر. وحتى على المسـتوى الوطني عندما واجهت البلاد مسـألة المصادرة أو وضع اليد على الأمـلاك لصالح الدائنين، ووجود المنحدر المالي الخطير يلوح في الأفق بعد الانتخابات العامة لسنة ٢٠١٢ والحاجة إلى خفض الدين بمبلغ ٤ تريليونات دولار على مدى السنوات العشر القادمة، دخل الرئيس ومجلس النواب في أمريكا في حوار مرير حول ما إذا كان على نسبة الاثنين في المائة من أثرى الأثرياء أن تدفع ضرائب أكثر وكيف يمكن أن يتم ذلك.

ويمكن القول إن الأكاديميين الذين يعتقدون أن المسؤولين المنتخبين يعانون من ضيق الأفق والتخطيط القصير الأمد الذي لا يدوم سوى للانتخابات القادمة لربما أنهم لم يحضروا أبدًا اجتماع مجلس محلي ولا يعرفون في الواقع ما الذي يفهمه المسـؤولون الحكوميون. فالمسؤولون الحكوميون يعرفون بالخبرة أنه بالنسبة للمسؤولين المنتخبين فإن مصطلح «قصير الأمد» يعني اجتماع المجلس لهذا الأسـبوع، بينما «طويل الأمد» يعني اجتماع الأسبوع القادم. وينظر إلى كل ما يفعله هؤلاء المسؤولون تقريبًا من زاوية تأثيـره على انتخاباتهم القادمة. فالناس عندما يذهبون إلى مضمار السـباق، فإنهم يضعون رهانهم على الحصان بناء على سـجل أدائه في السـابق. ولكن لسوء الحظ، إن كان سـجل الحكومة ينبئنا بأي شـيء، فـإن ما ينبئنا به هو أنـه يبدو على معظم المسـؤولين المحليين المنتخبـين أنهم مهتمون جدًا في زيادة وتمويـل مبادرات حكومية جديـدة، والاهتمام بمجموعات المصالح الخاصة، وتلبية احتياجات موظفيهم أكثر من انشـغالهم بالهموم العامة وخفـض تكاليف الإدارة وصيانة البنية التحتية، أو سـداد الدين الذي تسـببوا هم أنفسـهم أو من سبقوهم به. ولسـوء الحظ أيضاً، لا توجد هنالك احتفالات لقص الشـريط في مشاريع الصيانة، إلا أن القيمة الكامنة في النمو الاقتصادي وزيادة العوائد الضريبية من زاوية المسؤولين المنتخبين هي أنها تسمح لهم بمواصلـة تقديم خدمة مسـتمرة أو على مدى زمني أطول إلـى ناخبيهم، بينما يعني تأجيل ذلك خيارات صعبة حتى بعد الانتخابات التالية.

كتب ستيف لوبيز Steve Lopez أحد كتاب الأعمدة لصحيفة لوس أنجلوس تايمز في فبراير ٢٠١٣ قائلًا بأنه قد حضر حوارين لرؤسـاء بلدية واسـتمع إلى حوار ثالث على المذياع وكله أمل أن يسـمع أحد المشاركين في الحوار يتعرض للمشكلات المحددة والملحـة التـي كانت المدينة تواجهها بما فـي ذلك عجز الـ ٢٢٠ مليـون دولار المتوقع والفجـوة الكبرى في الميزانية التي تقـدر بأكثر من مليار دولار التي يجب على المدينة التعامل معها على مدى السـنوات الأربع القادمة. وقـد ألقى باللوم بقوله إن من بين المرشحين الخمسة لم توجد لدى أي واحد منهم خطة قوية لسد العجز، وفي الحقيقة، كان خائفًا أكثر في تحديد أي منهم سيتسبب بعجز أكبر.

إن طرح تقييم يتسـم بالتهكم من المسـؤولين المنتخبين ورغبتهم في تبني خيارات صعبة أو المجازفة بأية مخاطر قد تثير اسـتياء مجموعات المصالح الخاصة Special Interest Groups التي يمكن أن تحبط توظيفهم وهو أمر لا يعتبر مثيرًا للبهجة. ولكن يمكن تتبع الكثير من الخلل أيضًا ونسـبته إلى الغياب الكلي للمعرفة التقنية والخبرة

الإداريـــة. ومن بين النقاط التي أبرزها هذا الكتــاب هو أن هنالك الكثير من الأمثلة على بدائــل الإدارة الحكومية التي يمكن للمســؤولين الحكوميين والحكومات المحلية دراســتها والتعلم منها والتي أدت وسوف تؤدي إلى نتائج أفضل وأكثر نفعًا واستدامة. والواقع هو أن المخاطر التي تدور في الذهن والمتعلقة بالقيادة السياسية الحقيقة مبالغ فيهــا بحيث إن هناك بدائل صالحة تعتبر أكثــر أمنًا من حيث اتباعها من وجهة نظر مهنية مما هو الحال في الوضع الراهن الدائم. وهدفنا هو ليس التســبب في إحراج أي أحد ولكن هدفنا هو تقديم المعلومات لهم وتشجيعهم وتحديهم بحيث يتعلمون كيف يقدمون الخدمــة بفاعلية لمن انتخبوهم وأوصلوهم إلــى مناصبهم وأن يصبحوا قادة ذوي رؤية حقيقية.

وســواء أحببنا ذلك أم لا، فالتغيير قادم ويمكن للحكومات والمســؤولين والموظفين الحكوميين على جميع المســتويات أن يصبحوا باحثين وأن يضعوا أنفســهم في موضع يمنحهم البقاء وحتى الاستفادة من هذه التغيرات أو يمكنهم اختيار الدفاع عن الوضع الراهن وأن يصبحوا ضحايا. وفي ظل المعدل العالمي الطبيعي الجديد للنمو السكاني والاقتصــادي البطيء في الدول المتقدمة، وتراكم الدين، وزيادة تكاليف شــبكة الأمن، والزيادات التي تلوح في الأفق في التزامات التقاعد والرعاية الصحية، فإن الحكومات تضطــر إلى إعادة النظر في الخدمــات التي يجب أن تقدمها وما هي الطريقة الأكثر عدالة ومساواة لدفعها. ويعتبر المواطنون في موضع السبق بالنسبة للمسؤولين الذين نالوا أصواتهم عندما يتعلق بالأمر بإدراك أن الحكومة قد كانت تبذل الكثير بالنســبة لكثير من الناس وأن ذلك يقع ضمن مســار مالي لا يتســم بالاستدامة. فهم يدركون وباطــراد أن التغييــر عبارة عن خيــارات ضرورية وصعبة ومؤلمــة ولكن يجب اللجوء إليها. وقد تم تأكيد هذا الاســتنتاج باســتطلاعات الرأي في مراكز اقتراع الناخبين للانتخابات الرئاســية سنة ٢٠١٢ التي أجرتها مؤسسة بيو Pew Foundation، والتي وجــدت أن ٥١٪ من تلك الأصوات تعتقد أن «الحكومة تقوم بالكثير جدًا من الأشــياء التي من الأفضل لو أنها تركت للشــركات والأفراد».[٢] وحتــى بعدما يتعافى الاقتصاد تمامًا وعندما تكون هنالك زيادة كبيرة في الضرائب والعوائد الأخرى، فإن هذا سيكون أكثــر من مجرد تعويض مع مرور الوقت بفعل الدفعات الأعلى لخدمة الدين من خلال ارتفاع معــدلات الفائدة والزيــادة الهائلة في تكاليف الانتفاع مــن التقاعد والرعاية الصحية. ففي مرحلة ما، ســتضطر الحكومات إلى الاختيــار بين احترام التزاماتها التعاقديــة تجاه موظفيها الحاليين والمتقاعدين أو القدرة على مواصلة تقديم خدمات أساسية لمواطنيها.

وفي الوقت الذي لم يتسبب فيه الموظفون في هذه المشكلات المالية، فإنهم بالضرورة سيضطلعون بالمهمة غير المجدية التي تتلخص بالقيام سواء رغبوا بذلك أم لم يرغبوا في رفع إنتاجيتهم والتفاوض أو حتى إعادة التفاوض على العقود الحالية لخفض المنافع التي لا يستطيعون تحمل نفقاتها. وفي الوقت الحالي فإن بوسعهم التفاوض من موقع القوة النسبية والتفاوض مع المسؤولين المنتخبين الذين ابتدعوا المشكلات في المقام الأول بدلاً من الانتظار حتى يفرض المواطنون حلولهم الخاصة على حكومتهم. فالنتائج الانتخابية الأخيرة والهيئات الانتخابية على مستوى الولاية والمستوى المحلي في ويسكنسون وكاليفورنيا قد حازت على اهتمام الموظفين الحكوميين. إلا أن رد الفعل الأولي لبعض الموظفين قد كان مضاعفة الإستراتيجيات السياسة التي نجحت بالنسبة لهم في الماضي. فهم يعملون على تقوية علاقاتهم السياسية مع المسؤولين المنتخبين، ويعرقلون ويعيقون المبادرات والاستفتاءات التي يتصدرها مواطنون، كما يحاربون مقترحات الميزانية المحلية التي يمكن أن تخفض حجم القوة العاملة، ويعارضون جهود كبح تكاليف التقاعد والرعاية الصحية التي لا يمكن دعمها، حتى بالنسبة لموظفي المستقبل الذين لم يتم توظيفهم بعد.

إن الوضع الراهن للعلاقات الحالية واتفاقات الإدارة الحكومية، والالتزامات التعاقدية بين المواطنين والموظفين والحكومات المحلية لا تحصل على الدعم بكل بساطة؛ وما هي إلا مسألة وقت فقط، وليست مسألة مشروطة، بالنسبة للحكومات المحلية التي ستضطر فيها إلى إعادة ترتيب أوضاعها أو تجري هندسة قيمية أو تغير نفسها بالكامل. وعلى الموظفين أن يقرروا بحسب عبارات القطبين النقيضين مثل الرئيس جون كنيدي John Kennedy وإلدريج كليفر Elridge Cleaver فيما إذا سيكونون جزءًا من المشكلة أو جزءًا من الحل؟ ومثلما هو الحال بالنسبة لموظفي القطاع العام من أمثالنا، فقد كنا ومازلنا نواصل الالتزام باستخدام الخبرة والمعرفة التي اكتسبناها على مدى سنوات للقيام بأي شيء ممكن لتشجيع الموظفين على أن يكونوا جزءًا من الحل.

## نقف متحدين، لكننا منقسمون:

«نقف إذا اتحدنا، ونسقط إذا تفرقنا»، عبارة مثيرة قالها الوطني باتريك هنري Patrick Henry سنة ١٧٩٩ في آخر خطاب عام ألقاه قبل موته. في السنوات الماضية، ساد جدل بأن الحكومات المنقسمة مسؤولة بشكل أو بآخر عن تراكم الدين

والإنفاق الباذخ الذي تسبب في المشكلات المالية بالنسبة للحكومات على المستوى الاتحادي والولايات والحكومات المحلية وأن ضبط هذه الأمور من قبل حزب واحد يعتبر الحل بالنسبة لهذه المشكلات. وإذا كان هذا صحيحًا فإنه سيكون بمثابة الأخبار السارة بالنسبة لكاليفورنيا. ونتيجة للانتخابات الأخيرة التي جرت في عام ٢٠١٢ في كاليفورنيا، فقد كان الحزب الديمقراطي على وشك الحصول على ثلثي الأغلبية الكاسحة في مجلس شيوخ الولاية ومجلس نوابها. وهذا يعني أنه للمرة الأولى منذ سنة ١٩٣٣، سيكون لحزب سياسي واحد في كاليفورنيا القدرة على المصادقة على زيادات الضرائب، وتبني الميزانيات، والتحكم في محاولات عرقلة القوانين. وبالترافق مع وجود إمكانية تعيين الحاكم، فإنه سيكون للحزب الواحد ما يصل حد السلطة السياسية التي لا تخضع للتدقيق. وربما يثير هذا الأمر المخاوف لدى البعض، ولكن في واقع الأمر فإن لدى ٤٦ ولاية نفس الحزب السياسي الذي يسيطر على كل من المجلسين المشرعين. وفي معظم الولايات، فإن نفس الحزب يسيطر على منصب الحاكم. ويسيطر الجمهوريون على المجلسين في ٢٧ ولاية ويسيطر الديمقراطيون على المجلسين في ١٩ ولاية. ولو كانت سيطرة الحزب الواحد هي الحل للمشكلات المالية في الحكومة، فإن هذا سيكون حقيقة سياسية واقتصادية مثبتة ومشهورة. وفي واقع الأمر، فإن السلع الشحيحة والتجربة الفعلية على مستوى الولاية تتمثل في حكومة مقسمة بين حزبين. فلدى أيوا، ونيوهامشاير، وكنتاكي حكومة مقسمة بين حزبين، بينما لدى نبراسكا هيئة تشريعية غير حزبية أحادية المجلس.

وقد فشلت كاليفورنيا في تحقيق التساوي بين مدفوعاتها وعائداتها في ميزانيتها السنوية للسنوات الأربع الأخيرة، وحاليًا لديها أدنى تصنيف ديون بالنسبة لأية ولاية أخرى. وبناء على آخر البيانات المتوافرة، فإن أعلى نسبة دخول لـ ١٪ من السكان دفعت نسبة ٤٠,٩٪ من جميع ضرائب دخل الولاية في سنة ٢٠١٠ وقد كان ذلك قبل زيادة الضرائب المؤقتة على مدى سبع سنوات والتي تمت المصادقة عليها في سنة ٢٠١٢ على دخول الأفراد التي تزيد على ٢٥٠,٠٠٠.[٣] وإن الزيادة على ضريبة الدخل والزيادة المؤقتة (لمدة ٤ سنوات) التي تساوي ربع السنت في ضريبة المبيعات التي وافق عليها الناخبون ستؤدي في المستقبل القريب إلى أن يكون بالإمكان تحقيق التوازن بين النفقات والعوائد لميزانية الولاية وتجنب خفض الخدمات.

لقد وافق الناخبون في كاليفورنيا على أن يقدموا للولاية عوائد السنوات الأربع أو الخمس التي تحتاجها للحفاظ على الوضع الراهن للولاية في الوقت الذي تتعلم

فيه كيف تضع أولوياتها وتعيد هيكلة وترتيب وتقديم الخدمات التي يريدها مواطنوها أو يحتاجــون إليها أو يقدرونها والتي يرغبون في دفعها وتجنب المنحدر المالي الخاص بالولاية بالنسبة لتكاليف الرعاية الصحية والتقاعد التي تعاني من انخفاض التمويل. ولكن من ناحية أخرى، مكن الناخبون المســؤولين المنتخبين الذين لا يتحلون بالمسؤولية أن يواصلوا ويتابعوا الاهتمام بمجموعات المصالح الخاصة، وأن يؤجلوا يومٍ المحاســبة المالية حتى بعد الانتخابات العامة القادمة. وســوف يكون التحدي متمثلًا في العثور على قيادة سياســية تكون مهتمة وقادرة على إشــراك المواطنــين وتمكينهم وإقناعهم بالمســؤولين المنتخبين باســتخدام مصادر العوائد هذه والمصادر الجديدة للتعامل مع الالتزامات المالية للولاية التي تعاني ضعفًا في التمويل.

## كتاب «السعر» صائب:

يقــوم كتابنا على فكــرة أن هنالك بديلًا أفضل للوضع الراهــن المتمثل في القيادة السياسية للحزب الواحد، وانتظار الضريبة والإنفاق بجنون، وما يعرف بالتعدد الثقافي الذي لا نهاية له. وتقوم مبادئنا العشــرة لخدمة القطاع الحكومي انطلاقًا من التوجه نحــو خدمة العملاء على الخبرات الواقعيــة المتراكمة والنتائج المثبتة التي تم الحصول عليهــا من الحكومــات المحلية في كافة أنحــاء البلاد. كما تحظــى مقترحاتنا بدعم خبراء آخرين موثوقين وبجهات مرجعية في هذا المجال تحظى بالاحترام. فعلى سبيل المثال، في ســنة ٢٠٠٤، كتب ديفيد أوزبورن وبيتر هاتشينســون David Osborne and Peter Hutchinson كتابًــا بعنوان «ثمن الحكومة: الحصــول على النتائج التي نحتاج فــي عصر الأزمة المالية الدائمة» The Price of Government: Getting the Results We Need in an Age of Permanent Fiscal Crisis. حيث عبرا في هذا الكتاب عن مخاوفهما من أن الحكومات كانت تعتمد على الحيل المحاســبية لتجنب اتخاذ قرارات مالية صعبة، وأن وســائل الإعــلام تراجعت لتهتم بالترفيه الحزبــي والجهل الأعمى، وأصبح حل المشــكلات عبــارة عن مهارة مفقــودة. ومنذ كتابة كتابهمــا هذا توجهت الظروف إلى الأســوأ، ولم تتحسن أبداً. وقد كان حلهما المقترح لهذه المشكلات هو أن تعترف الحكومات على جميع المستويات وتقبل فرضية أن غالبية الأمريكيين بحاجة إلى الإيمان بأن حكوماتهم «تقــدم لهم قيمة أكبر مقابل دولارات الضرائب التي يدفعونها» وأنها «تقدم قيمة أكبر بكثير بالسعر الذي يرغب المواطنون بدفعه».[٤] فتصورهم لخدمة القطــاع العام التي تنطلق مــن الاهتمام بالعميل ما هي فعليًــا إلا مجموعة ثانوية من مبادئنا الخاصة بخدمة القطاع العام التي تنطلق من الاهتمام بالعميل.

لقد علق وينستون تشرشل Winston Churchill في يوم من الأيام بقوله «يمكن الاعتماد على الأمريكيين للقيام بالشيء الصحيح - بعد أن يستنفدوا كافة الاحتمالات الأخرى». وبالاستفادة من المبادئ العشرة لخدمة القطاع العام التي تنطلق من الاهتمام بالعميل، فإنه يسع الحكومات المحلية، وبغض النظر عن الولاءات السياسية وفلسفات مسؤولي القطاع العام وحتى موظفيه، أن تحدث تحولاً في الطريقة التي تطور بها وتقدم البضائع والخدمات. ويمكن إحداث هذا التحول بشكل أساسي من قبل الحكومات المحلية باستخدام مقاييس الأداء التي تهتم بالعميل وضبط إنفاق الميزانية لتحسين الإنتاجية وترتيب أولويات تقديم الخدمات والنتائج التي يريدها المواطنون أو يحتاجون إليها أو يقدرونها والتي يرغبون في الدفع مقابلها؛ وعن طريق استخدام الاتصالات وتقنية المعلومات والشبكة الاجتماعية لإطلاع المواطنين وإشراكهم وتمكينهم من مساعدة أنفسهم.

## حكومة أكثر ذكاء وريادة داعمة للتوجه نحو خدمة العملاء:

يحب مغني الأغاني الريفية الأمريكية لاري غاتلين Larry Gatlin أن يحكي قصة يقطينتين ريفيتين اشتركتا في مشروع تجاري حيث جمعتا ما لديهما من مصادر محدودة واشترتا سيارة نقل بيك أب صغيرة بحيث تكسبان المال من بيع إنتاج المزرعة. وبالنسبة لأول مشروع تجاري، فقد ملأتا عربتهما بالكامل بحبات البطيخ التي اشتريتاها مقابل دولارين للحبة من المزارعين المحليين. بعد ذلك قادتا سيارتهما إلى سوق المزارعين العام في وسط بلدة أتلانتا حيث عملتا بكل جد واجتهاد فتمكنتا من بيع كل حبة بطيخ لديهما بسعر السوق السائد الذي يساوي ٢ دولار. وبجمع إجمالي النفقات والمال الذي حصلتا عليه من المبيعات، نظرتا إلى بعضهما البعض وقالتا «يا للهول، هذا لن ينجح. سوف نحتاج إلى شاحنة!» تبدو هذه قصة حمقاء فعليًا إلى أن تتوقف لتفكر وتدرك أنه في عام ٢٠١٢ حصلت الحكومة الاتحادية على عوائد بقيمة ٦٩ دولارًا لكل ١٠٠ دولار من الخدمات التي قدمتها- مما يعني عجزًا سنويًا قدره ١,١ تريليون دولار أو ٢,٧ مليار دولار يومياً!

وقد ذكر الرئيس أوباما في خطابه سنة ٢٠١٣ الخاص بحالة الاتحاد «لسنا بحاجة إلى حكومة أكبر، ولكننا بحاجة إلى حكومة أكثر ذكاء تحدد الأولويات وتستثمر في النمو الاقتصادي العريض القاعدة». والفكرة الرئيسية التي يقوم عليها هذا الفصل هي أن النموذج التقليدي الذي ينص على أن الحكومة الأكبر هي حكومة أفضل وأن

الإدارة الحكومية السياسية والبيروقراطية من الأعلى إلى الأسفل من قبل المسؤولين الحكوميين والخبراء المثقفين الذين يعرفون دومًا ما هو الأفضل للشعب ومجتمعاتهم لهو نموذج يعاني من مشكلة خطيرة. وحسبما وردت الإشارة إليه في التمهيد، فإن المسألة بالنسبة لمعظم الناس هي ليست فيما إذا يجب أن تكون الحكومة أكبر أو أصغر؛ بل يتعلق الأمر بالفجوة المتزايدة بين الحكومة التي يحصل عليها الناس والحكومة الأفضل التي يريدونها. فالناس يبحثون بشكل متزايد، ويتوقعون ويطلبون أن تحترمهم الحكومات وتعاملهم كعملاء يتسمون بالقيمة والقدرة ويتعلمون العيش ضمن الوسائل التي لديهم. يطرح هذا الكتاب أمثلة عملية لحكومات محلية من جميع الأشكال والأحجام وضمن تشكيلة واسعة من المناطق الجغرافية التي قامت بذلك تماماً. وقد كانت قادرة على التغلب على الضوابط المالية المخيفة والمقاومة المؤسسية للتغيير عن طريق التحول أكثر إلى الإبداع وريادة الأعمال والانطلاق نحو الاهتمام أكثر بالعملاء. وفي ظل القيادة المتمكنة والقوية والمشاركة في القضايا السياسية التي تؤثر على المدنيين، عملت هذه الحكومات على مستوى الولاية والمستوى المحلي على إعادة تقييم وإجراء تغيير كامل من حيث النوع والمكان والزمان والسبب والكيفية التي كانت تقدم بها الخدمات وبدأت باللجوء إلى خيارات صعبة وقاسية.

وبمقارنة شديدة مع حكومات ريادة الأعمال الاستثنائية هذه، فإن كثيرًا جدًا من الجهات الحكومية الأخرى قد اختارت أن تتجاهل أو تؤجل اتخاذ أية إجراءات تصحيحية علاجية بالنسبة للفقاعات التي يمكن أن تقع ضمن حجم القوة العاملة والنفقات التشغيلية، والتكلفة غير المدعومة المرتبطة بنفقات الصحة والتقاعد التي تلوح في الأفق، وممارستها المتمثلة بتمويل المدارس غير الكافي وصيانة البنية التحتية وتحسينات المرافق التي تلزم لدعم النمو والتطوير والحفاظ على المعايير الخاصة بمستوى المعيشة. وقد استجابت للضغوط المالية عن طريق تشديد قبضتها على الوضع الراهن عن طريق السعي للحصول على تمويل غير تقليدي، وبيع الأصول، والاقتراض من الأجيال القادمة للدفع مقابل التكاليف التشغيلية الحالية، وزيادة الضرائب، وحتى التلاعب بمواطنيها عن طريق أخذ الخدمات اللازمة والعالية القيمة كرهائن أثناء مفاوضات الميزانية. وكشأن ضباط الشرطة الذين يوجهون سائقي السيارات الذين يمرون بالقرب من مسرح حادث مخيف، فإن المسؤولين الحكوميين هؤلاء كانوا يطمئنون مواطنيهم بأن كل شيء تحت السيطرة، وأنه لا داعي لتخفيف السرعة والنظر إلى الحادث، فلا شيء يجري هنا، ويطالبون السائقين بمواصلة السير.

وهناك حاجة ملحة بالنسبة للحكومات للنظر في المرآة لترى الحقيقة وغياب الدعم للوضع الراهن لها، وأن تستوعب كذلك عواقب مسألة مواصلة الدفاع والدعم لنظام إدارة حكومي منعزل غير متوافق مع احتياجات وتطلعات مواطنيه ومتجاهل للواقع المالي، ومن ثم تبدأ بعلاج نفسها. إذ يعد فهم الحاجة للتغيير الخطوة الأولى الضرورية واللازمة التي يجب على الحكومات المحلية أن تتخذها إذا كانت تنوي تغيير نفسها وتحولها بالكامل لتكون مسؤولة ماليًا وأن تقدم حكومة أفضل من خلال الخدمة العامة التي تنطلق من الاهتمام بالعملاء. وباقتباس الكلمات الشهيرة لحيوان الأبوسوم Possum وشخصية الرسوم الهزلية بوغو Pogo «لقد التقينا بالعدو، إنه نحن». فالحكومة الأمريكية إما أن تتغير طواعية أو تتغير بالقوة.

## الاستثمار لتحقيق التطور والاستدامة الاقتصادية:

لا يجب أن تتخلى الأجيال القادمة عن حقها وتدفع مقابل أسلوب حياتنا الحالي ومعايير الحياة لمجرد أننا غير راغبين في العيش ضمن إمكاناتنا. إذ يجب أن يلتزم الجميع بمسؤولياته تجاه المساواة والعدل والعدالة الاقتصادية وحماية البيئة وكذلك الالتزام بترك البيئات الطبيعية والمصطنعة وظروفنا الاقتصادية والمالية في حالة شكلية مساوية أو أفضل مما ورثناه عن الأجيال السابقة. وبينما يعد من المهم جدًا بالنسبة للحكومة أن تستثمر في البنية التحتية، لاسيما عندما توفر التسهيلات لتحقيق النمو والتطوير، فإن الغاية لا تبرر استخدام أي وسائل، وفي الحقيقة ليس هنالك شيء مجاني. ففي مواجهة الشح المالي المتزايد، يجب أن تخضع الأولويات للحوار والاتفاق عليها، حيث يجب اللجوء إلى خيارات صعبة من جانب مسؤولين حكوميين بالاشتراك مع المجتمع الذي انتخبهم لتمثيله وقيادته وخدمته. وتتحمل الحكومات مسؤولية تقديم الخدمات ومرافق البنية التحتية التي يريدها الناس، ويحتاجونها ويقدرونها ولديهم الرغبة في الدفع مقابلها أثناء وضع خارطة طريق للدعم المالي.

وتدرك الكثير من المدن والمقاطعات أن هنالك علاقة سببية بين الإنفاق الحكومي، ونوعية الحياة والاقتصاد المحلي القوي. ففي بعض المناطق السياسية حيث كنت مسؤولاً عن وضع برنامج لتحسين المرافق لمدة خمس سنوات، كان مألوفًا أن يتم تضمين تقييم التأثير الاقتصادي لكل مشروع عقاري على الاقتصاد المحلي وزيادة القاعدة الضريبية المحلية - لا سيما بالنسبة لتحسين الشوارع ومرافق الخدمات العامة. ففي جنوب تكساس حيث أعيش نصف العام، فإن كثيرًا من الحكومات المحلية في المنطقة تنفق

كثيرًا على المرافق الخاصة بالبنية التحتية التي تلزم إما لتخفيف التأثيرات الخارجية للتطوير أو استيعاب احتياجات البنية التحتية والزيادة في الوظائف والسكان المترافقة مع عمليات الحفر وإنتاج الزيت الصخري والغاز الطبيعي وبناء مرافق خاصة بالطاقة التي تشمل أنابيب النفط، ومنشآت المعالجة ومرافق التخزين. وباستخدام الحفر الأفقي والثقب الهيدروليكي (الحفر الأفقي)، فإنه يجري ضخ الماء، والمواد الكيماوية والرمل تحت الأرض بضغط عالٍ لتكسير التشكيلات الصخرية والوصول إلى ما كان يعتقد في السابق أنها مكامن نفط وغاز لا يمكن الوصول إليها. وقد قدر معهد ومركز التطوير الاقتصادي لأبحاث الشركات والمجتمع في جامعة تكساس في سان أنتونيو The Institute for Economic Development Center for Community and Business Research at the University of Texas at San Antonio بأن استخدام تقنية الحفر الأفقي في إنتاج الزيت الصخري لـ «إيغل فورد شيل Eagle Ford Shale» في جنوب وشرق تكساس خلال السنوات الثلاث الماضية قد أوجد أكثر من ٤٧,٠٠٠ وظيفة وحوالي ٢٥ مليار دولار من النشاط الاقتصادي في منطقة العشرين دولة التي تحتوي هذا التشكيل الجيولوجي.

إن الحقل النفطي المنتج والأحدث اكتشافًا في البلاد هو باكين شيل Bakken Shale الواقع في داكوتا الشمالية التي كانت الولاية الأسرع نموًا في عام ٢٠١١. وبينما كان يجري تأليف هذا الكتاب، كانت نسبة البطالة في الولاية ٣,١٪ فقط. وقد أدت أعمال الحفر والأنشطة المصاحبة لها إلى نشوء طلب على السكن والطرق وخطوط الماء والصرف الصحي، ويتوقع أن تتضاعف مرافق العلاج واستخدام الكهرباء خلال السنوات الخمس القادمة، كما يتوقع أن يرتفع إنفاق الولاية على البنية التحتية بنسبة خمسمائة بالمائة خلال نفس الفترة. وتضع مدينة وايزلي Wisely في داكوتا الشمالية ٣٠٪ من ضرائب النفط والغاز التي تحصلها في صندوق احتياطي لا يمكن استخدامه حتى سنة ٢٠١٧. وفي بنسلفانيا، وفي ظل غياب رسوم تفرض على الاستخراج، تقوم الولاية بجباية رسوم على المشاريع الجديدة الخاصة بالآبار التي تحفر في التشكيلات الصخرية في مارسيليوس شيل Marcellus Shale، حيث يجري تحويل أكثر من نصف هذه الرسوم إلى الحكومات المحلية. وقد استخدمت هذه الرسوم لصيانة الطرق وشراء سيارات للشرطة وقسم الإطفاء والطوارئ. وبينما تمر جنوب تكساس وداكوتا الشمالية وأجزاء من بنسلفانيا والعديد من المناطق الأخرى في البلاد التي لديها إنتاج

متزايد من النفط والغاز بحالة من الانتعاش الاقتصادي المحلي، فإن الأخبار السارة للجميع هي أن لهذه الطفرة النفطية تأثيرًا يشكل نقلة نوعية للاقتصاد الوطني.

ونتيجة لانخفاض السعر الذي يدفع مقابل الغاز الطبيعي في الفترة الأخيرة ليصل ٣,٢٩ دولار لكل مليون وحدة حرارية، وهو أقل بمقدار الربع عن سعر يوليو ٢٠٠٨ حسبما ذكرت إدارة معلومات الطاقة Energy Information Administration، فإن الكثير من الشركات في البلاد تضخ ملايين الدولارات في الاستثمار في المرافق البتروكيماوية التي تستخدم سوائل الغاز الطبيعي. والأهم من ذلك هو أنه نتيجة لبيع الغاز الطبيعي مقابل ١٦ دولارًا لكل مليون وحدة حرارية في أوروبا ومقابل ١٢ دولارًا في اليابان، فإن أمريكا تمر بنهضة صناعية بالنسبة للصناعات في قطاعات الاقتصاد التي تحتاج إلى مستويات مرتفعة من استخدام الطاقة في عمليات إنتاجها مثل الألمنيوم والزجاج والحديد والفولاذ والبتروكيماويات. وفي توجه يشار إليه باسم «إعادة الصناعات إلى وطنها»، تعيد كثير من الشركات مصانعها من الخارج إلى هذه البلاد. فصناعاتنا الآن تمتلك ميزة تنافسية عالمية بسبب العرض الغزير والمعتمد على الطاقة بالإضافة إلى التكاليف الإنتاجية الأقل بسبب الاكتشافات وانخفاض سعر الغاز الطبيعي.

وكنتيجة مباشرة للانخفاض الحاد في أسعار الغاز الطبيعي، فقد دأبت المصانع واستمرت كذلك في استثمار مليارات الدولارات لزيادة الطاقة الإنتاجية للعديد من المنتجات، كما تتزايد أعداد الشركات التي تقدم الصيانة والدعم لأنشطة استخراج هذه الموارد، بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة الفرص الوظيفية. وقد لجأت مؤسسة نوكور Nucor Corp إلى تفكيك مصنع غير مربح لتصنيع الفولاذ في لويزيانا سنة ٢٠٠٤ ونقلته إلى ترينيداد Trinidad. ولكن في السنتين الماضيتين، عكفت نفس الشركة على بناء مصنع جديد مشابه يُعنى بمعالجة حبيبات الحديد المختزلة اختزالًا مباشرًا لتحويله إلى فولاذ في نفس الموقع السابق نتيجة لأسعار الغاز المنخفضة. وسوف يكون ذلك ثاني أكبر مصنع في العالم حيث معدل الرواتب فيه سيكون ٧٥,٠٠٠ دولار. فحتى الشركات الأجنبية حاليًا ستكون مضطرة لبناء منشآت تصنيعية لها في هذه البلاد للاستفادة من التنافسية في الاقتصاد العالمي. فعلى سبيل المثال، تعكف سامسونج للإلكترونيات حاليًا على وضع الخطط لبناء مصنع لأشباه الموصلات بقيمة ٤ مليارات دولار في تكساس، كما تقوم شركة إيرباص ساس ببناء مصنع في ألاباما.

وقد برزت ميزة بيئية مهمة من الانخفاض الشديد في سعر الغاز الطبيعي تمثلت

في التحول عن استخدام الفحم إلى الغاز الطبيعي لتوليد الكهرباء. وفي الواقع، انخفضت انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، الذي يعد من الغازات التي تسبب الانحباس الحراري للكرة الأرضية، بنسبة ١٢٪ بين السنوات ٢٠٠٥ و ٢٠١٢ في الولايات المتحدة الأمريكية، ويعود سبب ذلك بشكل أساسي إلى هذا التحول. وبسبب إستراتيجية إدارة أوباما التي تحمل شعار «الأهم من كل شيء»، فإن الحكومة الاتحادية وعددًا من الولايات والمدن والمقاطعات دأبت على ضخ مليارات الدولارات في استثمارات وبرامج لدعم مختلف مشاريع وأنشطة الطاقة الخضراء التي تعمل على إيجاد وظائف في مجال الطاقة النظيفة.

وتعد مؤسسة تشيسبيك للطاقة Chesapeake Energy Corporation واحدة من أكبر وأنجح شركات التنقيب عن الطاقة في هذه البلاد، وهي تقع في مدينة أوكلاهوما. لقد تخرجت من المدرسة الثانوية في مدينة أوكلاهوما في سنة ١٩٦٤ وغادرت المدينة مباشرة بعد ذلك. وحتى بعد أن رجعت إليها وحصلت على شهادة الدكتوراه من جامعة أوكلاهوما، فإن العمل والعيش في مدينة أوكلاهوما لم يكن بالأمر المجدي أبداً. ومنذ عهد قريب تحدث مايك كورنيت Mike Cornett رئيس نقابة عمد الجمهوريين وعمدة مدينة أوكلاهوما في لقاء بعنوان مؤتمر العمد في واشنطن دي سي وذكر أنه على مدى سنوات طويلة، فقدت المدينة أفضل وأذكى شبابها الذين انتقلوا إلى أماكن أخرى في البلاد. وفي نهاية المطاف، تكمن الحقيقة في أن التكلفة المنخفضة للمعيشة، والمساكن غير الباهظة، والشوارع الجيدة، والمرافق الخدمية والسلامة العامة لم تكن كافية بالنسبة للشباب. فالمدينة لم تكن تتمتع بالتنافسية لأن القائمين عليها فشلوا في الاستثمار في البنية التحتية التي تنشئ مكانًا بجودة عالية يعج بالفنون الثقافية والترفيه والرياضة والمرافق التعليمية والمواصلات العامة والمرافق الطبية المتقدمة التي يهتم بها الشباب والمختصون وكبار المسؤولين. وابتداء من سنة ١٩٩٣، بدأت المدينة عملية إحداث نقلة بداخلها عن طريق برنامج إبداعي يطلق عليه مشاريع المنطقة الحضرية. ولما قررت المدينة أن تستثمر في ذاتها وتؤسس مستقبلها الخاص، وضعت مبادرة استثمار عقاري جرى تمويلها من ضريبة المبيعات التي تساوي زيادة بنس واحد والتي صادق عليها بعد ذلك الناخبون. وقد كان للضريبة تاريخ بداية وتاريخ نهاية وكان يجري الإنفاق فقط عندما تجبى الضرائب. وكانت الفكرة تقوم على الحزم في الدفع أثناء التقدم ولم تكن هنالك أموال مقترضة أو مصاريف خاصة بالفوائد يجب سدادها مع الوقت.

وفـي سـنة ٢٠٠٩، وافق الناخبـون في مدينـة أوكلاهوما على مبادرة مشـاريع المناطـق الحضرية التـي ركزت على منطقة وسـط البلد. وبـين مبادرتين من هذا النـوع ورأس المال الخاص الذي اسـتثمره القطاع الخاص، جـرى بناء حي بريكتاون Bricktown الترفيهـي، كما أن النهر الذي كان مجرد أخدود أصبح الآن ممتلئًا بالماء وفيـه مركز تدريب على التجديف للألعاب الأولمبيـة الأمريكية، وبالإضافة إلى ذلك، فإن السـاحة الرياضية التي تحوي ٢٠,٠٠٠ مقعد رياضي تعتبر مقرًا لنادي سـيتي ثاندر الأوكلاهومـي Oklahoma City Thunder، كما أصبحـت هنالك قاعة ألعاب في وسـط البلد تتسـع لـ ١٥,٠٠٠ مقعد ويتخذها فريق «هيوسـتن أستروس أيه أيه أيـه Houstin Astros' AAA» مقرًا لـه، كما يوجد هنالك نظام حديث للترام، ومركز مؤتمـرات، كما تم على النهر إنشـاء موقع خاص لركوب الـزوارق الجلدية في أماكن المياه الضحلة، وأنشـئ أيضًا متنزه مركزي بمساحة ٧٠ هكتارًا يربط المنطقة الحيوية في وسـط البلد بالنهر، ناهيك عن المسـافات الطويلة من الممرات والماشـي وأماكن ركوب الدراجات. فهل حققت هذه الاستثمارات نفعاً؟ بالطبع حققت ذلك، وإن مدينة أوكلاهوما التي كانت تعاني من معدل بطالة يسـاوي ٤,٥٪ في سنة ٢٠١٢ والتي كان لديها أغلب المشـاريع التجارية الصغيرة بالنسـبة للفرد، اعترفت بها مؤخرًا مؤسسة كاوفمان Kaufman على أنها المدينة الأكثر ريادة للأعمال في البلاد.

لقد اعتادت المدن في تكسـاس الاعتماد على سـندات الدين العـام التي يصادق عليهـا الناخبون لتمويـل البنية التحتية والأنواع الأخرى التـي تجري للمرافق وكذلك التحسينات التي تجري للخدمات العامة. فعلى مدى سنوات، عرفت مدن كثيرة كيف تسـتمع وتعمل بشـكل جماعي مع السكان باستخدام تشـكيلات من لجان المواطنين المتخصصة والاجتماعات واللقاءات العامة. ففي نوفمبر سـنة ٢٠١٢، وافق الناخبون في مقاطعة ترافيس (أوستن) (Travis County (Austin في تكساس على رفع ضرائب العقارات لصالح الرعاية الصحية في المقاطعة بنسـبة ٥ سـنتات لكل ١٠٠ دولار من قيمة العقار الذي يجري تقييمه لتحسـين الرعايـة الصحية بما فيها دعم كلية الطب في جامعة تكسـاس، وموقع لمستشفى تعليمي جديد، وخدمات التعامل مع الصدمات، وعيادات صحية على مسـتوى المنطقة، وتدريب الأطباء، والممرضات، وبرامج الوقاية والصحة. وبالإضافة إلى ذلك، تقدم مؤسسـة عائلـة مايكل ديل Michael Dell ٥٠ مليـون دولار لكلية طب ديل الجديدة Dell Medical School و٥٠ مليون دولار أخرى للرعاية الصحية في المدينة.

وفي السادس من نوفمبر سنة ٢٠١٢، وافق الناخبون في إلباسو تكساس Texas El Paso بنسبة ١-٣ على ٤٧٣ مليون دولار تخصص لخمسة وثمانين مشروعًا في ١٤ صنفًا مختلفًا مما وصف بإصدار سندات خاصة لتحسين جودة الحياة. وقد شملت المشاريع متنزهات وبرك سباحة ومراكز ترفيه ومتحف جديد للأطفال ومركز للثقافة ذات الأصول اللاتينية ومركز فنون متعدد الغايات. وبالإضافة إلى ذلك، وافق الناخبون على زيادة في ضريبة شَغْل الفنادق لتمويل قاعة رياضية لوسط البلد بقيمة ٥٠ مليون دولار. وكان من بين المدن الأخرى التي صادقت على مبادرات بنية تحتية متكاملة جاكسونفيل Kacksonville، ويكيتا Wichita، وتامبا Tampa، وفينكس Phoenix. وتشبه نتائج الانتخابات شاشة عرض النتائج في لعبة كرة البيسبول، إذ عندما تستمع الحكومات المحلية والمسؤولون المنتخبون ويعرفون ما يريده الناس ويحتاجون إليه ويقدرونه ويرغبون في الحصول عليه بمقابل، فإن المجتمع وكل البلاد تفوز.

وقد درست نقابة إدارة المدينة/المقاطعة العالمية (International City/County Management Association (ICMA المبادرات والاستفتاءات التي أعطت التفويض بالنفقات أو العوائد للحكومات المحلية بين نوفمبر ٢٠١٠ ويناير ٢٠١٢. وتوصلت الدراسة إلى أن ٧٠٪ حازت على الموافقة وكانت الفكرة هي أن النتائج الناجحة في العادة تحدث في المجتمعات حيثما يكون هنالك تاريخ معتبر لنجاح سابق ومستوى عال من ثقة السكان في الحكومة ترافقه الشروط المناسبة المسبقة التالية:

- استخدام محدد للمال؛ ومعرفة الناس بما سيحدث (أي الشفافية)؛
- أولويات استخدام الأموال بالمشاركة الشاملة للمواطنين ووجود إستراتيجية معلومات بدلًا من فرضها على الناس (أي المشاركة)؛
- تكليف مندوب موثوق بتقديم الخدمات التي قطع بها وعد من خلال استفتاء (الأداء والمحاسبة).[٥]

في طبعتها في الثالث عشر من مارس ٢٠١٣ ذكر بوب أونيل Bob O'Neil في مجلة PM Magazine، وهو المدير التنفيذي لنقابة إدارة المدينة/المقاطعة العالمية بأن الحكومات المحلية تتعافى وتنبعث من جديد في أعقاب «الركود الاقتصادي الكبير». وقد حدد الدوافع الخمسة التالية للتغيير التي ستؤثر على الطريقة التي تعمل بها الحكومات المحلية على تطوير الخدمات وتقديمها، وهي: الأزمة المالية للقطاع الخاص؛

التغيرات الديموغرافية خلال العقدين القادمين؛ تأثير التقنية؛ السياسة التي تشهد حالة متزايدة من الاستقطاب؛ والفجوة المتزايدة بين الفقراء والأغنياء. وتعتقد نقابة إدارة المدينة/المقاطعة العالمية بأن هذا سيكون العقد الزمني الخاص بالحكومة المحلية وأن «على المجتمعات أن تقرر ما هو مهم بالنسبة لها في بناء ذاتها والحفاظ عليها كمكان رائع للعيش والعمل واللعب وكيف ستدفع مقابل هذا».[٦]

ويجب أن تكون الحكومة على جميع المستويات أكثر إبداعًا وريادية وأن تقدر الناس وتعاملهم كمواطنين وعملاء وشركاء ضمن الجهود الرامية إلى الاستثمار والاستفادة من النمو الذي يشهده الاقتصاد. ومن المهم بالنسبة للمستقبل الاقتصادي لأمريكا أنه يجب على حكومات ريادة الأعمال على جميع المستويات ذات النظرة المستقبلية أن تجري استثمارات مناسبة وموجهة داخليًا وخارجيًا في مجالات التقنية والتعليم العام والبنية التحتية التي تعمل على تحسين الإنتاجية وتحقيق التقدم في مستوى المعيشة، وترفع معدل العائد على الاستثمارات الخاصة التي ستساعد في نمو الاقتصاد. إذ يجب إشراك المواطنين المطلعين والمثقفين والمستنيرين وتكليفهم وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ أنواع قرارات التخطيط والميزانية التي تتسم بالانفتاح، والتي تعد حاسمة جدًا بالنسبة لازدهار مجتمعاتها المحلية والبلاد كلها في المستقبل.

## معوقات الإبداع والحكومة الريادية:

بكل حكمة لاحظ نيكولو ماكيافيلي Niccolo Machiavelli الذي اشتهر على نطاق واسع بنصائحه السياسية قبل أكثر من ٥٠٠ سنة أنه «ليس هنالك أي شيء أصعب من أن تتولى ولا أخطر من أن تنفذ ولا أقل ثقة في النجاح من تَصَدُّر القيام بشيء بطريقة جديدة، لأن للإبداع أعداء يتمثلون في كل أولئك الذين حققوا الإنجازات ضمن الظروف القديمة وأولئك الذين يعوزهم الحماس، الذين قد ينفذون أشياء بطريقة جيدة ضمن الظروف الجديدة». ولا يمكن المغالاة في التركيز على التحديات والمصاعب وحتى الأخطار المرتبطة بالإبداع في الحكومة. فبعض العوامل الأهم التي تعمل على إعاقة تطوير وإدخال الأفكار الجديدة الإبداعية والريادية لتقديم الخدمات في القطاع العام تتضمن ما يلي:

- في الظروف المعتادة لا يتوقع الناس سلوكًا إبداعيًا وрياديًا من الحكومة؛
- الناخبون ليسوا متسامحين، وعدم الفشل أكثر أهمية من تحقيق النجاح؛

- لا تقدم الحكومة مكافآت مالية مهمة للموظفين المبدعين ويحصل معظم المديرين على رواتبهم على أساس قدرتهم على الدفاع عن الوضع الراهن؛
- لا تجذب الوظيفة الحكومية الأفراد الذين لديهم استعداد مسبق تجاه الإبداع وريادة الأعمال وهي لا تقدرهم أيضاً؛
- تكون المبادرات عرضة للمراجعة المطولة والمضنية وعمليات التفاوض وحتى المصادقة من قبل مسؤولين منتخبين أو جمهور الناخبين؛
- لا يتعلق الأمر كثيرًا بما تقوم به وبالنتيجة، ولكنه يتعلق أكثر بكيفية قيامك به؛
- تعمل هياكل الإدارة من الأعلى إلى الأسفل والإدارة الأفقية والإدارة الهرمية في الحكومة على تعزيز التقوقع وعزل المنظمات عن التأثيرات الخارجية، والأفكار الجديدة، وقوى التغيير الخارجية؛
- عبر السنوات المتراكمة من الخبرة التي تملكها القوة العاملة الحكومية التي تتسم بالاستقرار والتقدم في السن، فإن هذه القوة العاملة تعرف أن الإبداع والأفكار الجديدة ليست ناجحة.

والمثال من الحياة الواقعية لبعض التحديات الفريدة التي يواجهها رواد الأعمال والمبدعون في القطاع العام جاء قبل بضع سنوات عندما أنشأت ولاية تكساس صندوق مشاريع صغيرة كوسيلة لتحفيز المديرين في نظام الحدائق في الولاية لوضع وتنفيذ برامج وخدمات تعمل على رفع الزيارات إلى الحدائق والاستفادة منها، بالإضافة إلى زيادة العوائد وخفض النفقات. وسوف يعاد جزء من التوفير في التكاليف التي تحققت إلى الحدائق ليودع في ميزانياتها للسنة القادمة، كما ستجزأ أي مكاسب مترتبة عن العوائد بين الحديقة التي حصلت على تلك المكاسب، والميزانية المخصصة لكل نظام الحدائق، ومختلف الحدائق التي تطوعت بالمشاركة في برنامج الإبداعات. وقد كان البرنامج ناجحًا في البداية لأن كثيرًا من الحدائق تمكنت من خفض التكاليف، وزيادة عدد الزوار، وحصد العوائد؛ وحتى إن بعض هذه الحدائق أصبحت تدعم نفسها بنفسها. ولكن في الوقت الذي حققت بعض الحدائق والبرامج زيادة في الاستخدام والعوائد، فإن النظام كله لم يمر في زيادة في عدد الزوار والعوائد، وأدت زيادة الطلبات المعروضة أمام الميزانية إلى استحالة الوفاء بالوعود المالية لنظام الحدائق. وبعد بضع سنوات من النتائج المتضاربة والتغيير في المسؤولين المنتخبين، فقد البرنامج دعمه السياسي، وأصبح يعاني من الإعسار المالي، وتم التخلي عنه في نهاية المطاف.

وقــد كانت وجهة نظــر الموظفين أن صيغة مختلفة للمخصصـــات والتي تتعلق بتوزيع الزيادة في العوائد ربما كان يتســنى لها تحقيق نجاح أفضل للبرنامج.[٧] ورغم أن هذه المبــادرة أظهرت أن النــاس أرادوا بل كانوا راغبين في دفــع المزيد لحدائق وخدمات ترفيهية معينة، إلا أن العائق الحقيقي الذي كان يقف أمام الإبداع هو أن عملية صناعة القرار بالنســبة لميزانية الولاية لم تكن قادرة على تقدير أو توقع أهمية قوى السوق أو مديري ريادة الأعمال.

فحتى في الأوقات الاقتصادية الصعبة أو المضنية عندما تواجه الحكومات ضغوطًا تتعلق بحاجتها للتعامل مع قضايا مالية ماحقة، فإن حكومات ريادة الأعمال والحكومات الإبداعية تعتبر الحالة اســتثنائية وليســت القاعدة. فبدلًا من البحث أو اســتخدام التمويل المؤقت لدعمها عندما تكون في مرحلة التغيير الكامل، أو إعادة ترتيب وضبط حجم منظماتها، فإن الكثير من الحكومات المحلية كانت تناضل مثل المدافعين في «ألامو Alamo» للعثور على تمويل بحيث يمكنها الحفاظ إلى أقصى درجة ممكنة على الوضع الراهن عندما يتعلق الأمر بالتوظيف ومســتويات الخدمة والتعويضات. ولكن في ظل مواجهة آفاق شــح الموارد الطويل الأمد، فإن كثيرًا من المســؤولين المنتخبين والمديرين والموظفــين قــد ثبتوا في أماكنهم واســتداروا للداخل وركزوا علــى تلبية احتياجاتهم الخاصة بــدلًا من محاولة التعرف على ما يريــده مواطنوهم وعملاؤهم أو يحتاجون إليه أو يقدرونه أو يرغبون بالدفع للحصول عليه. وبالمقارنة الفجة، فقد تبنى القطاع الخاص التقنية وبقوة، وإعادة صياغة مفاهيم تتعلق بكيفية التطور وتقديم الخدمات، كمــا تمدد وعمل علــى تمكين العملاء عن طريق منحهم الخيــارات والاختيارات، كما أصبح القطاع الخاص أكثر انطلاقًا من خلال الاعتماد على العملاء.

ففي مجال تقنية المعلومات فقط، هنالك المئات من المنتجات الجديدة حاليًا تتنافس لتســتحوذ على الدولارات التي أنفقت في السابق على الحواسيب المحمولة والخوادم والروتــرات ولوحات التوزيع. وبســبب الضغوط التنافســية وتطلعــات العملاء، فقد اضطرت الشــركات لأن تغيــر وبطريقة إبداعية وخلاقة تلــك الطريقة التي تنتج بها المنتجات وتقــدم الخدمات، وتخفض التكاليف في الحين الذي تحســنت فيه الجودة للاحتفاظ بالعملاء أو كســبهم. لقد كانت تلك الشركات تتعرض لضغوط من السوق والعمــلاء لجعل خدماتها أقل حاجــة للموظفين ولزيادة القيمــة المضافة للوحدة من منتجاتها وخدماتها عن طريق توظيف عدد أقل من الناس والاســتفادة منهم والدخول في شراكات مع العملاء وتمكينهم.

ويمكـن للحكومـة أن تكون مبدعة حقًـا في كثير من المجـالات المهمة مثل تطوير الإنترنت، والأبحاث الطبية الحيوية، وتمويل الأبحاث لأغراض الدفاع الوطني. كما أن معظم المنظمات المتخصصة التي يعمل أفرادها في حكومة محلية تقدم جوائز وتنشر مطبوعات تطرح قصصًا حـول المجتمعات والأفراد المبدعين. ولكن المجال والاهتمام الكلـي للحكومات المحلية بالتقنية والإبداع يتهـاوى بالمقارنة بالقطاع الخاص. فعلى سـبيل المثال، توصل بحث أجري مؤخرًا للتقارير ربع السنوية والسنوية لمجال الأعمال مع لجنـة الأوراق النقدية والصـرف Securities and Exchange Commission أن كلمـة إبداع ذكـرت ٣٣,٥٢٨ مرة، كما أوردت نسـبة قدرها ٤٣٪ من الشـركات في اسـتطلاع الأعمال الوطني أنها توظيف مسـؤول عن الإبداع أو شخص مشابه لديها، بالإضافة إلى نشـر ٢٥٥ كتابًا يعالج أحد جوانب الإبداع في أول ثلاثة أشهر من سنة ٢٠١٢ حيث وجدت على موقع أمازون، وكان معظمها متعلقًا بالأعمال.[٨]

تعد التنافسـية والسعي وراء الثروة ورغبة رواد الأعمال المبدعين في تطوير وطرح منتجـات وخدمات فريدة بمثابة القـوة الفاصلة التي تعمل دون رحمة وبقوة على دفع الإبداع في القطاع الخاص. وفي الحقيقة فإن الإبداعات القوية «المسببة للاضطراب فـي النظام» هـي التي تتمتع بالقدرة على إحداث نقلة فـي الصناعات بأكملها وتغير في أوضـاع المنتجات والخدمات بين ليلة وضحاها مـع الحصول على تجارب عملاء أكثر فائدة وتيسـرًا ورضا. وما عليكم سـوى توجيه السؤال إلى شركة ديل للحاسب الآلي Dell Computer، ونوكيا ومؤسسة ريسيرتش إن موشن Nokai and Research in Motion حول أبل Apple، أو بيسـت بـاي Best Buy أو بوردرز Borders، وبارنز ونوبل Barnes and Noble عن أمازون Amazon، أو سـيرز Sears وجيه سـي بيني J.C. Penney عن نوردسـتروم Nordstrom، أو سؤال الأب والأم عن متاجر التجزئة ومحلات السـوبرماركت مثـل وول مارتWal-Mart، وكوسـتكوCostco، أو سـؤال بلوكبستر Blockbuster عن نيتفليكس Netflix، أو ياهو Yahoo عن غوغل Google، أو خدمة البريد الأمريكي عن تداعيات البريد الإلكتروني الأسرع والأرخص والأفضل الذي حصل وصار ممكنًا عبر الاستثمارات الحكومية في البحوث والتطوير عندما تم اختراع الإنترنت.

تعتبـر الانتخابـات في القطـاع العام الرديف الأقـرب إلى التقنيـة التي تحدث اضطرابًـا فـي النظام أو أفكار ريادة الأعمال التي تنطلق من التنافسـية التي تحدث نقلة في المؤسسـات الفردية وكامل الصناعات في القطاع الخاص. ولكن في الواقع،

فحتى في الانتخابات، تميل الحكومة إلى مقاومة التغيير والتباطؤ في الإبداع أو نشر تقنيات جديدة بسبب الشيكات والميزانيات المتجذرة في الإدارة الحكومية الديمقراطية لدينـــا، وحُماة الخدمة المدنية والمقاومة من جانب الموظفين، وطول الفترة الزمنية التي تستغرقها العملية السياسية العادية لتنجح، والمعارضة المنظمة من مجموعات المصالح الخاصـــة. ويفخر أهل نيويورك كثيرًا بالمثل الشـــعبي الذي يفيد بأنك إذا اســـتطعت عمل شـــيء في نيويورك، فبوسعك عمله في أي مكان آخر. وربما تكون هنالك حاجة إلى وجود تعبير مشابه يوضع لتقدير القدرات الإبداعية للموظفين الاستثنائيين وذوي العـــزم الذين لديهم القـــدرة على التغلب على المصاعب وتحقيق الســـيادة على الزخم المؤسسي ومقاومة التغيير الذي يعتبر صفة ملازمة للحكومة.

وفي المملكة المتحدة حيث يجري تمويل نظام الرعاية الصحية من دافعي الضرائب، كان هنالـــك اهتمام مطرد في الجهـــود المبذولة لتوفير المال وتحســـين الخدمات عن طريق الاستعانة بموظفين من الخارج برعاية الحكومة التي يقودها المحافظون. ولكن العاملون في قطاع الرعاية الصحية يشـــعرون بالقلق من أن شـــركات القطاع الخاص ســـتحاول توفير المال عن طريق خفض شـــروط العمل، وزيادة عمل الموظفين وخفض الجودة وتيسر الخدمات. وهنالك شركات مثل فيرجين كير بونيت Virgin Care Unit التابعة لمجموعة فيرجين Virgin Group، التي يملكها ريتشـــارد برانســـون Ritchard Branson، تـــرى أن الخدمـــات الحكوميـــة التي تنضوي تحت لـــواء الخدمة الصحية الوطنيـــة تعتبر غيـــر كافية بحيث يكون بالإمكان لها أن تقدم خدمة مناســـبة وأفضل للمرضى وتحقق ربحًا في ذات الوقت. ويشير بارت جونسون Bart Johnson الرئيس التنفيذي لفيرجين كيرز إلى أن قلق الموظف ليس في المكان الصحيح لأن هنالك ترابطًا كاملًا بين الخدمة العالية الجودة والعائد المالي القوي.[٩]

وقد دافع كل من إليوت فيشـــر Elliot Fisher، ومارك مكليلان Mark McCellan وســـتفين شـــورتيل Stephen Shortell الذين كانوا على التوالي في كلية جيسل للطب Giesel School Medicine في دارتموث Dartmouth، ومركز إنغلبيرغ للعلاج الصحي Engelberg Center for Health Reform في معهد بروكينغز Brookings Institute، وكليـــة الصحة العامـــة School of Public Health في جامعة كاليفورنيا، في بيركلي، دافع هؤلاء الأشـــخاص في عمود نشـــر في صحيفة الوول ستريت جورنال قائلين بأن لدى منظمات الرعاية الصحية المتنوعة والحديثة المســـؤولة مثل ســـيدارز – ســـيناي Cedars Sinai فـــي لوس أنجلوس والرعاية الصحية وشـــركاه Partners Healthcare

في بوسطن القدرة على الإبداع في كيفية تقديم الرعاية الصحية أو تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمة المقدمة. وبالدعم الذي يتأتى من خلال أسلوب جديد في الدفاع عن النتائج، فإن منظمات الرعاية المتنوعة والمسؤولية: تستخدم أدوات مراقبة منزلية وهواتف ذكية بدلًا من زيارات المكاتب؛ تساعد المرضى المعرضين للخطر على تجنب المضاعفات عن طريق توفير «مدربين للمرضى»؛ وإشراك المرضى في إدارة واتخاذ القرارات المهمة حول رعايتهم الصحية. فهم يدعون أن ما نحتاج إليه عبارة عن بيانات أكثر شفافية حول التكلفة، والسعر، والجودة، والبيئة النظامية التي تلزم مقدمي الرعاية الصحية على التنافس في الأسواق المحلية على أساس النتائج والتكلفة الأقل والجودة».[10]

ويعتبر ديفيد غولدهيل David Goldhill، مؤلف كتاب «رعاية صحية مأساوية: كيف قتلت الرعاية الصحية الأمريكية أبي – وكيف نصلحها :Catastrophic Healthcare How American Health Care Killed My Father- and How to Fix It»، من مؤيدي شبكة أمان حقيقية من المهد إلى اللحد لكل أمريكي، ولكنه يرى كذلك أن من غير المحتمل أن تبني بلادنا نظامًا جيدًا وميسرًا للرعاية الصحية إلا إذا كان معظمها قائمًا على استخدام حوافز السوق لزيادة الإبداع والجودة والكفاءة. ويجادل غولدهيل بأن الطريقة الوحيدة التي يمكن بها للحوافز أن تنجح هي أن يستعيد المرضى مكانتهم كعملاء ويتولون مسؤولية اتخاذ قرارات الإنفاق على الرعاية الصحية الخاصة بهم. وحسبما يقول غولدهيل فإن من الضروري تحويل المرضى إلى عملاء. ومن وجهة نظره، سيؤدي هذا التغيير في العلاقات بالرعاية الصحية إلى إعادة هيكلة نفسها لملاحقة العملاء والوفاء باحتياجاتهم عن طريق التنافس على الأسعار والأداء والجودة والسلامة والخدمة وتسريع الثورة القادمة في العلاج المقدم لكل عميل بشكل شخصي وخاص.[11] وانطلاقًا من الالتزام بالفكرة العامة في هذا الكتاب، فإن ذلك يعني أن يدفع للأطباء مقابل الحفاظ على صحة الناس، والتعامل معهم كعملاء، وإشراكهم وتمكينهم للمشاركة حتى إلى حدود أبعد في القرارات التي تؤثر على رعايتهم الصحية، وتزويدهم بالحوافز المالية للعيش بشكل صحي، ومكافأتهم مقابل تخفيض تكاليف علاجهم الطبي.

ويعتبر الارتباط بين الخدمات ذات الجودة العالية، ورضا العملاء والعائد على الاستثمار، مبدأ العمل الأساسي الذي يشمل الكثير من الحكومات المحلية وموظفيها.

ويعــرف القطاع الخاص ويعتقد فعليًا بأنه إذا اهتم بعملائه، فإن الأرباح والمحصلة النهائية ســتهتم بنفسها. وقد قدم مقاولو القطاع نسبة ضئيلة جدًا قدرها ٣,٤٪ من إجراءات المستشــفى الاختيارية فــي المملكة المتحدة عــام ٢٠١٢. فالقيمة الحقيقية للاستعانة الخارجية المناســبة والضرورية هي ليست التوفيرات المالية التي تؤدي إلى «والتــي يمكن أن تكون كبيــرة»؛ بل إنها منافع ريادة الأعمــال والإبداع ورضا العملاء المتزايد الذي يأتي من التنافس على العملاء حتى على أساس ضئيل ومحدود والمقارنات المرجعية الناتجة أو الأمثلة على أي من أفضل الممارسات التي يمكن نقلها أو تطبيقها على القطاع العام. والعنصر الأساسي في هذه المعادلة والذي تجد الحكومات المحلية صعوبة بالغة في استيعابه واحترامه هو القيمة والأهمية الكبيرة لمعاملة الناس كعملاء وإيلائهــم الاهتمام الحقيقي بما يحقق لهم الرضا. ولســوء الحظ، فإن معظم، إن لم تكــن كل مبادرات التعاون الخارجــي أو الخصخصة من قبل الجهات الحكومية، تميل إلــى أن تكون مدفوعة أكثر بفعــل الاهتمامات المالية وخفــض التكاليف مقارنة بأية مخاوف يتم اكتشافها في تحسين خدمة العملاء.

وتعتبــر المخــاوف المالية قــوة دافعة مهمة للإبــداع بما يؤثر علــى طريقة تقديم الخدمات الطبية - لاســيما ضغوط التكلفة المرتبطة بميدي كير Medicare وميديك أيدMedicaid. ولكن الأهم من ذلك هو أن مقدمي الخدمات يكتسبون معرفة أنه من الممكــن كذلك تقديم رعاية أفضل للمرضى ودرجات أعلى من رضا مقدمي الخدمات والمرضــى في حين يجري في نفس الوقت التحكم في التكاليف. فعلى ســبيل المثال، إن العــودة إلى نظام طلــب الخدمة الطبية إلى المنازل يعتبر إنقاذًا لبعض الحالات من المرضى. وهنالك مشروع استكشافي لميدي كير يطلق عليه اسم «المستشفى في المنزل Hospital at Home» حيث يقدم رعاية طبية في المنازل بمســتوى المستشفى، إذ يقدم هذه الرعاية فرق أطباء وممرضات ومساعدو أطباء وصيدلانيون، ويتلقى هؤلاء الدعم بفحوصات معامل محمولة، وأجهزة الموجات فوق الصوتية، والأشــعة السينية، وأجهزة تخطيط القلب. وتتمثل المؤشرات الأولية في تحقيق توفيرات كبيرة في التكلفة، ولكن الســبب في أنه ســيجري تكرار هذا البرنامج، هو أنه فعليًا يقدم مستوى أعلى وأكثر أمنًــا وإرضاء من الخدمة للمرضى ومقدمي الرعاية الطبية. فالمرضى الكبار الســن المعرضون للإصابات والتقرحــات يكونون أكثر أمنًا عندما يكون من الممكن معالجتهم في البيت من خــلال الزيارات المنزلية والفحوصات والعلاجات، وتجد المستشــفيات وشــركات التأمين أن من الممكن خفض معدلات إدخال المرضى إلى المستشــفيات من

الذيـن تم علاجهم.[١٢] وتقديرًا لما يفضله المرضى، فإن نسـبة مرضى ميدي كير الذين يموتون في دور العجزة قد ارتفعت من ٢٢٪ في سـنة ٢٠٠٠ إلى ٤٢٪ في سنة ٢٠٠٩. وتظهر الاسـتطلاعات أنه عندما يكون الأجل قريباً، فإن ٩ من بين كل ١٠ أشـخاص سيفضلون الموت في البيت برعاية طبية تخفف عنهم الألم وتزيد الراحة، وليس إطالة عمرهم. ويعتبر وضع المرضى في مقام المسؤولية عن قراراتهم الطبية النهائية بمثابة الإجراء المثالي لخدمة العملاء واللطف البشري بالنسبة لعدد متزايد من الناس.

## التأثير المتباين للركود الاقتصادي على القطاعين العام والخاص:

لقد كان تأثير واستجابة القطاعين العام والخاص تجاه «الركود الاقتصادي الكبير» مختلفًا إلى حد بعيد. فبالنسبة للقطاع الخاص كان ذلك يشكل حدثًا سبب اختلالًا قويًا أدى إلى إحداث تحول في الطريقة التي تقوم بها كثير من الشركات بتطوير الخدمات والبضائع وتقديمها، كما أثر ذلك على رغبتها في استثمار موارد رأسمالية للمستقبل. فقد أوردت حكاية نشـرت على الصفحة الأولى في صحيفة وول سـتريت جورنال أنه منذ حدوث الركود الاقتصادي فإن الشركات الأمريكية المبدعة أصبحت أكثر إنتاجية، وأكثر تحقيقًا للربح وتفيض بالسـيولة النقدية وانخفضت أعباء الديون عليها.[١٣] وكما يصف سـانغ ون سـون Sang Won Sohn، وهو اقتصادي كبير في ويلز فارغو Wells Fargo فإن الشـركات الأمريكية قد أصبحت أكثر عزمًا وإصراراً. وقد أوردت المقالة مثالًا توضيحيًا مفاده أن شـركة واتسـون الدوائية Watson Pharmaceuticals التي تصنع الأدوية التجارية قد أقفلت نصف منشآتها في هذه البلاد وزادت من الإنتاج في ديفي Davie في فلوريدا من مليار حبة وكبسولة في سنة ٢٠٠٧ إلى ٢٠٥ مليار وحدة سـنة ٢٠١١؛ وفي نفس الوقت ارتفع التوظيف في الشـركة من ٨٦٦ موظفًا إلى ٩٣٧ خلال نفس الفترة.

وفي الوقت الحالي توظف يونيون باسيفيك Union Pacific عددًا أقل من العاملين بنسـبة ١٠٪ عما كان عليه الوضع في سـنة ٢٠٠٧، ولكن ارتفع الشـحن على السكك الحديدية بنسـبة ٢٠٪. كما زعمت شركة جنرال إلكتريك في تقريرها السنوي الذي نشـرته سـنة ٢٠١٠ بأن إنتاجيتها منذ سنة ٢٠٠٠ حسبما تقاس بالعوائد لكل موظف قد توسـعت بنسـبة ٥٠٪.[١٤] ومنذ عهد قريب أعلن ديفيد ماركوس David Marcus، رئيـس الوحدة المالية لبي بال PayPal التابعة لإي بي eBay والتي تحقق نموًا مرتفعًا بأنـه يجري التخلص مـن ٣٢٥ وظيفة أو ٢,٥٪ من القوة العاملة في الوحدة بسـبب

دمج بعض المجموعات الإنتاجية والتقنية. وقال إن خفض أعداد الموظفين لم يكن من منطلق اعتبارات مالية ولكنه كان انطلاقًا من فرضية مفادها أن وجود عدد أكبر من الناس في غرفة واحدة هو في الحقيقة مدعاة لاضطراب التطوير الدقيق للمنتجات وتقديم الخدمات وأنك عندما تتخلص من الزيادة، فإنك تتخلص مما يعيق العمل.[١٥]

وقد كان بيل برايس Bill Price الذي يعد أول نائب لرئيس خدمة العملاء في شركة أمازون على مستوى العالم واحدًا من أوائل كبار المسؤولين في الشركة الذين وضعوا مفهوم «خدمة عملاء عملية» باستخدام الشعار الذي يقول إن «أفضل خدمة هو ألا تكون هنالك خدمة». وشعارهم هذا يشير إلى حقيقة أن الأفراد يشترون مختلف المنتجات بمئات الدولارات من شركة أمازون كل عام وفي نفس الوقت فإنهم لا يتحدثون مع أي من موظفي تلك الشركة أو يكون لهم أي اتصال مباشر معهم. كما استخدم هذا الشعار ليكون عنوانًا ظريفًا ومثيرًا لكتاب شارك برايس بتأليفه مع ديفيد جافيه David Jaffe، حيث قالا في ذلك الكتاب: «يلزم الوصول إلى «أفضل خدمة» الخوض في بحر من التغيير في السلوكيات والعمليات والقياسات، ولكن العوائد تستحق ذلك؛ فالعملاء الذين يشعرون برضا أكبر، وكذلك التكاليف الأقل تؤدي إلى تحقيق أرباح أكثر وإلى موظفين أكثر سعادة».[١٦]

صدق أو لا تصدق أن تويتر Twitter هي خدمة تواصل اجتماعي على الإنترنت ومقرها سان فرانسيسكو قد مضى على وجودها سبع سنوات فقط. وبناء على التبادلات الخاصة الأخيرة لأسهمها التي يجري بيعها في السوق الموازية، فإن قيمة الشركة تقدر بنحو ١٠ مليارات دولار. ويتمثل مصدر عوائدها الأساسي من بيع «التغريدات المدعومة» للمعلنين التي تظهر على شكل شاشات قافزة لأكثر من ٢٠٠ مليون مستخدم لنظام تبادل الرسائل. ولكن العبقرية الحقيقية لنموذج شركة تويتر هو قيمة العمالة المجانية التي يوفرها المستخدمون الذين يرسلون أكثر من ٤٠٠ مليون رسالة كل يوم. ولا تنفق تويتر الكثير من المال للترويج لخدماتها لأن المعلنين يقومون بالكثير من عملهم الخاص باستخدام الأدوات الإلكترونية لاستهداف وشراء الإعلانات لعملائهم.

ورغم الركود الاقتصادي وزيادة العبء التنظيمي، إلا أن الكثير من الشركات كانت قادرة على جني الأرباح واستعدت لتحقيق النمو ضمن الحدود القصوى والدنيا في الوقت الذي يبدأ فيه الاقتصاد بتحقيق التسارع. وفي مقارنة حادة بتأثير التحول الصحي الذي مرت بها مخاضات البلاد الاقتصادية الأخيرة على القطاع الخاص، إلا

أن ذلك لم يكن وسيلة مساعدة لجعل الحكومات أكثر كفاءة وفاعلية، بل جعلها ذلك أكثر بؤساً. فطبيعة العمل تشهد تغيرًا في كلا القطاعين العام والخاص ولكن الحكومات على مستوى الولايات والمستوى المحلي كانت بطيئة جدًا في التفاعل والتكيف مع الواقع الجديد. وقد اعتقدت معظم الحكومات أن «الركود الاقتصادي الكبير» كان حدثًا فريدًا من نوعه وأنه وجب تحمله إلى أن يتعافى الاقتصاد ويعود كل شيء إلى وضعه الاعتيادي. وعلى هذا النحو، فإن المبادرات المحفزة القصيرة الأمد، والارتفاعات المؤقتة في الضريبة، والتمويل الإبداعي، والنفقات المؤجلة، والإجراءات الأخرى البديلة قد استخدمت للتخفيف من حالات التسريح المؤقت للموظفين أو تجنبها. ففي هذه الأحوال ليست هنالك إجراءات قاسية، بل إجراءات بسيطة وشافية. إلا أن الاقتصاد الذي يعاني تباطؤًا في النمو وتضاؤلًا في إمكانية الحصول على عوائد إضافية يعتبر الوضع الاعتيادي الجديد في المستقبل المنظور، وربما لا يكون ذلك ظاهرة قصيرة الأمد. ففي الرسالة السنوية للرئيس التنفيذي جيفري إيميلت Jeffrey Immelt التي وجهها إلى مساهمي شركة جنرال إلكتريك General Electric، كتب قائلاً:

«لقد دخلنا في حقبة اقتصادية جديدة. ففيها تنمو الاقتصادات الناشئة، بينما يتباطأ اقتصاد الدول المتقدمة. وتواجه بعض أكبر الاقتصادات في العالم حالات عجز مالي شديد ويجب أن تخفض ديونها. ومن المحتمل أن تبقى معدلات الفائدة منخفضة لفترة طويلة من الزمن. وبالنسبة لأسعار المواد فإنها تشهد ارتفاعات متزايدة. كما يشهد العالم عدم استقرار اجتماعي على نطاق واسع. ويمكن لهذا الوضع أن يستمر على هذا النحو لفترة طويلة من الزمن».[١٧]

كما أسهم «الركود الاقتصادي الكبير» في تنامي انعدام الصلة بين الحكومات وعملائها. فقد كان ذلك الحدث بمثابة نداء نبه الحكومات في كافة أرجاء العالم إلى أنها بحاجة إلى أن تكون أكثر عدلًا ومساواة في سياساتها الضريبية وتقديم الخدمات، وأن تكون أكثر حساسية واحترامًا وأن تهتم باحتياجات وقيم مواطنيها أو عملائها، وأن تكون أكثر وعيًا بأهمية الدعم المالي. ففي ديسمبر ٢٠١٢، أشارت المستشارة الألمانية أنجيلا ميركيل إلى أن أوروبا تشكل اليوم أكثر من ٧٪ من سكان العالم، وتنتج نحو ٢٥٪ من إجمالي الناتج المحلي، إلا أنها تمول ٥٠٪ من الإنفاق الاجتماعي العالمي. وقد حذرت زملاءها في الاتحاد الأوروبي أن على الجميع التوقف عن الإنفاق أكثر مما يكسبون كل عام. ففي شهر نوفمبر ٢٠١٢ عندما كان يجري تأليف هذا الكتاب، كانت هنالك إضرابات عن العمل في اليونان من قبل المدرسين وصرافي البنوك والأطباء

والممرضات والصحفيين والقضاة والمدعين العامين وسائقي التاكسي وقطارات الإنفاق وسائقي الحافلات وعمال شركات الكهرباء وموظفي البرلمان والفنيين وموظفي الدعم في الأوبرا الوطنية.

فالدرس الذي يجب أن تتعلمه هذه البلاد من الفوضى المالية والاقتصادية الجارية فـي أوروبا هو فائدة وأهمية التعامل مع القضايـا المالية في الوقت الذي لا يزال فيه متسـع من الوقت لوضع سياسـة مرحلية سـليمة بالترافق مع زيادة العوائد وخفض الارتفاع في إنفاق المسـتحقات حتى يتم الانتقال بشـكل تدريجي إلى مستقبل مدعوم ماليـا. فالحكومة على جميع المسـتويات لن يكون لها إمكانية للوصول بسـهولة إلى عوائد جديدة من دافعي الضرائب باسـتثناء ما قد يكـون من المجموعات التي تتمتع بدخل مرتفع. فإجراءات تسريح الموظفين بشكل مؤقت وغيرها من إجراءات التقشف، مثل خفض معدل زيادة الرواتب والمزايا مسـتقبلا وخفض مستويات الخدمة، ستشكل مواقف قاسـية ويكون مـن الصعب تحقيقها دون حصـول اضطرابات عمالية جارفة وتداعيات سياسـية خطيرة أمام المسـؤولين الحكوميين. لقد كان التقدمي السياسي بيتـر كاتز Peter Katz مؤلف كتاب «التحضـر الجديد New Urbanism»، يقر بواقع هذا العهد الجديد من التقشف عندما قدم النصح للرئيس أوباما في بداية فترة حكمه الثانية لإظهار بعض قسـوة الأحبة تجاه الحكومـات المحلية عن طريق إطلاق تحذير لها بأنها لن تكون قادرة على مواصلة الاختباء وتأجيل مشـكلاتها المالية إلى المسـتوى الثاني من الحكومة.[١٨]

## حاجة القطاع العام لتطوير منهج لخدمة العملاء:

أثناء حديثه أمام المؤتمر السـنوي ١٩٩٠ لنقابة إدارة المدينة العالمية، زعم كوستيس توريغاس Costis Toregas، رئيس شركة التقنيات العامة المتحدة أن «العملاء هم القوة الدافعة في القطاع الخاص» وأنه «يجب على العميل أن يصبح محور الاهتمام الرئيسي والقوة الدافعة المهيمنة في القطاع العام». وبعد ذلك بفترة وجيزة، كتب ديفيد أوزبورن وتيد غيبلـر David Osborne and Ted Gaebler في سـنة ١٩٩٢ كتابهما الإبداعي بعنـوان «إعادة اختراع الحكومـة Reinventing the Governmen»، حيث لاحظا أنه بينما كان عدد قليل من الأمريكان يريدون من حكوماتهم أن تتصرف كشـركات، فإنهم أرادوها أن تكون أقل بيروقراطية وأكثر ريادة في الأعمال. وفي رسـم كرتوني نشـر مؤخرًا يعرف باسم الإفادة المتضاربة NON SEQUITUR والذي رسمه وايلي Wiley

والذي ظهر في صحيفة لوس أنجلوس تايمز، كان هنالك رسـم لسفينة عبيد رومانية كبيـرة يقوم على التجديـف فيها طاقم مؤلف مـن اثنين من العبيد. يسـتدير قارع الطبول نحو قائد السـفينة ويقول «لا تلقِ علـيّ باللائمة. فأنت من أراد الحكومة أن تكون شـركة». وفي كتابهما، أقر أوزبورن وغيبلر بالاختلافات التشـغيلية المهمة بين القطاعين العام والخاص حيث دعيا في نفس الوقت الحكومات المحلية إلى اتباع عادة الشـركات في التقرب من العملاء، والاسـتماع إليهم، وأن تصبح الحكومات مدفوعة بعملها بالاهتمام بالعملاء. وقد ذكرا المفارقة التي مفادها:

«توجد الحكومات الديمقراطية لخدمة مواطنيها. وتوجد الشركات لجني الأرباح. ولكن رغم ذلك فإن من عمل الشـركة أن تنشـغل بكل طاقاتهـا في البحث عن طرق لإرضاء الشـعب الأمريكي. ومعظم الحكومات الأمريكية لا ترى العملاء، بينما شركتا ماكدونالـدز وفريتو-ليه McDonalds and Frito-Lay فهما تنطلقان في عملهما من الاهتمام بالعملاء. وربما تكون هذه إدانة نهائية للحكومة البيروقراطية». [١٩]

لقد كَتَبْتُ كتاب «خدمة العملاء في الحكومة المحلية Customer Service in Local Government» سـنة ١٩٩٢ بسـبب مخاوف من الافتقار إلـى الاهتمام والرغبة لدى الكثيـر من الحكومات المحلية وموظفيها في احترام وتقدير الناس ومعاملتهم كعملاء. وبينما لدي درجة الماجسـتير في تخطيط المناطق والمدن، فإنني أحمل أيضًا شـهادة البكالوريـوس فـي إدارة الأعمال، وقد تأثرت بثورة دافعي الضرائب في غالفيسـتون Galveston في تكسـاس. ففي الأغنية الشعبية غالفيستون Galveston، غنى غلين كامبيل Glen Campbell عن «سماع رياح البحر تهب» و «سماع أمواج البحر تتكسر». كان هنالك الكثير من السـمع يجري في الأغنية لكن ليس في حكومة المدينة. ونتيجة لهـذا الأمر، عوقبت المدينة في سـنة ١٩٧٩ من قبل الناخبـين الذين أصدروا تعديلًا على الدسـتور فيها لتخفيف معدل الضريبة من ٨٧ سـنتًا لكل ١٠٠ دولار من تخمين العقارات إلى ٧٠ سـنتاً، كما قيدوا الحد الأعلى المسـموح به لمعـدل الزيادة إلى أقل مـن نصف معدل التضخم الذي كان في تلك الفترة، وفـي نفس الوقت أيضًا وضعوا سـقفًا لقدرة المدينة على تحمل أي ديون جديدة. ونتيجة لذلك، اضطر عمدة المدينة ومجلسها وجميع رؤساء الإدارات فيها إلى العمل مع المجتمع لإجراء تخفيضات جدية ودائمة في الميزانيات التشغيلية السنوية.

والعبرة التي نأخذها من حكاية غالفيستون هي أنني عرفت سبب وكيفية الاستماع إلى العملاء أو المواطنين وكيف نخفض النفقات، ووضع الأولويات في نصابها الصحيح

والوفاء بمسؤوليات الخدمة في نفس الوقت الذي يجري فيه الحفاظ على الجودة وحتى تحسينها أيضاً. وبينما يعتبر شعار «القيام بالكثير باستخدام القليل» بمثابة شعار إدارة شائع، إلا أنه من الناحية العملية أكثر فائدة وقوة مما يدرك كثير من الناس. ولأن خفض الميزانية المطلوب كان حادًا جداً، فلم يترك لنا ذلك خيارات كثيرة. وإن القوتين الدافعتين في الحياة هما الإلهام واليأس، حيث أحدثت هاتان القوتان تأثيرهما عندما أحبط الناخبون ميزانيتنا. فقد كان على رؤساء الإدارات وجميع موظفيهم النظر في إعادة تقييم وإجراء هندسة قيمية لكل شيء كانوا قد آمنوا به وكل شيء كانوا يفعلونه. وفي لقاء جمعنا بممثلي المجتمع وبإجرائنا لاستطلاع لآراء عملائنا، شعرنا بالدهشة لدى معرفتنا بمدى محدودية أو عدم وجود فهم لديهم لما كنا نقوم به. كان يجب علينا أن نعرف ونفهم أن العادات الجيدة والسيئة هي أمور تتعلق بتشكل العادات وتكونها. فعندما لا ترى سوى ذاتك على أنك العميل الوحيد والمهم، فإنك تعاني حينها من مشكلة خطيرة.

كنت على مدى سنوات طويلة أمضيتها في عملي، الذي توليت فيه في البداية رئيس قسم ومن ثم مستشار إدارة، قد تحملت مسؤولية إعادة تنظيم مجموعة مختلفة من الأقسام التي تمتد بين تقديم خدمات في قطاع الحيوانات إلى تطبيق القوانين والتخطيط والتطوير وخدمات النقل السريع وتصاريح البناء والتفتيش وحماية البيئة والمتنزهات والترفيه. وقد كان القاسم المشترك في جميع هذه التجارب مدى التزام الموظفين والموارد الأخرى بالقيام بأشياء لم يبق لها أي عملاء أو هدف أو منفعة عامة. ولو سألت الموظفين عن سبب الاستمرار بتقديم الخدمات التي لا طائل من ورائها والتي لا هدف لها أو منفعة ظاهرة لأي شخص، فسيكون الرد الشائع هو أن القيام بعمل هذه الأشياء أسهل من الحصول على تصريح من شخص للتوقف عن ذلك. فكثير من هذه الأقسام يشبه معاناة مشروع تجاري صغير على الطريق السريع، حيث يضيف لوحات إعلانية على مدى سنوات ولكنه لا يهتم بإزالة القديم منها. فالاضطراب وعدم الوضوح يؤديان إلى تلاشي قيمة وفاعلية اللوحة الجديدة، ولكن هذا المشروع لديه نوع من الالتصاق باللوحات القديمة ولا يريد أن يخسر أي عملاء ينجذبون إليه بهذه اللوحات.

وهنالك حالات مشابهة لما حدث في غالفيستون قبل عدة سنوات حيث تنتشر في البلاد بسبب توافر مجموعة عناصر بما فيها الاقتصاد ونشوء الجماعات المناهضة للضريبة والتركيبة السكانية التي تعاني من تقادم السن والتزامات التقاعد المتزايدة

غير المدعومة وذلك على المستوى الوطني ومستوى الولاية والمستوى المحلي. فعلى سبيل المثال، يتوقع لتكاليف التقاعد التي استنزفت ٣٪ من ضرائب العقارات في نيويورك سنة ٢٠٠١ أن ترتفع إلى ٣٥٪ بحلول سنة ٢٠١٥ [٢٠] ومنذ عهد قريب حذر عمدة نيويورك مايكل بلومبيرغ Michael Bloomberg أنه بسبب تراجع الظروف المالية للعديد من الحكومات، فإن «البلدات والمقاطعات في مختلف أرجاء الولاية مضطرة إلى اللجوء إلى خيارات حقيقية، مثل: خفض عدد رجال الشرطة، خفض عدد رجال الدفاع المدني، استجابة أبطأ من سيارات الإسعاف، خفض المدرسين في الفصول الدراسية».[٢١]

لقد ارتفعت عوائد ولاية كاليفورنيا من ١٢٨ مليار دولار في سنة ٢٠٠٧-٢٠٠٨ إلى ١٣٩ مليار دولار في ٢٠١٣-٢٠١٤، بزيادة قدرها ١١ مليار دولار. ولكن في الوقت الذي كانت فيه العوائد تشهد ارتفاعاً، كان الإنفاق يشهد ارتفاعًا أعلى ودخلت الولاية في حالة من عجز الميزانية على مدى السنوات الخمس أو الست الماضية. فالإنفاق على خدمات مثل التعليم والسلامة والصحة والبنية التحتية والقضاء وشبكة الأمن الاجتماعي تراجع بنحو ١,٣ مليار دولار، وارتفعت مطلوبات التقاعد التي لا تحظى بتمويل بنحو ٨٠ مليار دولار، كما ارتفع الدفع على مطلوبات الرعاية الصحية بنفس المبلغ. وقد تضاعفت الرسوم الدراسية في جامعة كاليفورنيا ولكن تراجعت النفقات على التعليم بنحو ١ مليار دولار تقريباً. لكن أين ذهبت الزيادة التي قدرها ١١ مليار دولار في العوائد؟ لقد ذهبت إلى الرعاية الصحية، وتعويض الموظفين، ومخصصات التقاعد وخدمة الدين.[٢٢]

لقد أدلى مؤخرًا نحو ٧٠٪ من الناخبين في سان دييغو San Diego وسان خوزيه San Jose وهما ثاني وثالث أكبر مدينتين في كاليفورنيا لصالح إصلاحات التقاعد التي جرى طرحها بمبادرة من المواطنين في سان دييغو وعمدة ديمقراطي في سان خوزيه. فقد ارتفعت تكاليف التقاعد في سان خوزيه أكثر من ثلاث مرات خلال العقد الماضي من ٧٥ مليون دولار إلى ٢٤٥ مليون دولار ولم يكن بالإمكان استخدامها للمدارس أو الطرق أو السلامة العامة أو لخدمات عامة أخرى.

وهنالك وعي متزايد بأن الحكومات المحلية لا تستطيع أن تضطلع بنفقات كل شيء للجميع. ولسوء الحظ، فإنه على المستوى الوطني لا يزال هنالك اعتقاد يجري تبنيه بما يفيد بأن من الممكن أن نحصل على نصيبنا ونستخدمه بالكامل. وفي خطاب الرئيس أوباما الافتتاحي للفترة الرئاسية الثانية سنة ٢٠١٣ زعم بشكل قاطع قائلًا

«أرفض الاعتقاد بأن أمريكا يجب أن تختار بين الاهتمام بالجيل الذي بنى هذه البلاد والاستثمار في الجيل الذي سيبني مستقبلها». كانت كلمته مختلفة كثيرًا عن تلك التي ألقاها الرئيس كلينتون في خطابه الافتتاحي سنة ١٩٩٧ عندما دعا إلى «حكومة أصغر، تعيش بما لديها، وتفعل أكثر بالقليل». ولكن خلال الفترة الزمنية بين الكلمتين، ازداد عجز الميزانية الاتحادية من ٥,٣ تريليون دولار إلى ١٦,٤ تريليون- وهذا كثير جدًا بالنسبة لحكومة أصغر وللعيش بما لدينا، وعمل الكثير بالقليل.

وعلى مستوى الولاية، كانت ولاية كاليفورنيا حاضنة للإبداع في كلا القطاعين العام والخاص وقد عرف عنها لفترة طويلة اهتمامها بريادة الأعمال، والإبداع المدفوع بالتقنية، والحراك الاقتصادي المتصاعد، والمدارس الحكومية المميزة، والكليات الصغرى والجامعات، وارتفاع المستوى المعيشي ونوعية الحياة. ولكن على الجانب السلبي من المعادلة، فإنها تعرف الآن أيضًا على أنها مثال لولاية الرعاية الاجتماعية والتشدد في الأنظمة. ففي أحد الأعمدة الصحفية في صحيفة وول ستريت جورنال، أشار مايكل بوسكين وجون كوغان Michael Boskin and John Cogan، أستاذا الاقتصاد والسياسة العامة، إلى كاليفورنيا على أنها المأساة اليونانية في تطورها. وأشارا إلى أن لدى كاليفورنيا التي يسكن فيها ١٢٪ من سكان البلاد ثلث متلقي خدمات الرعاية الاجتماعية في البلاد وهي حاليًا تتسبب في تراجع الاقتصاد على المستوى الوطني. وذكرا أنه بينما ارتفع عدد السكان في كاليفورنيا بمقدار ١٠ ملايين في الفترة من أواسط الثمانينيات إلى سنة ٢٠٠٥، فقد ارتفع متلقو خدمات ميدي كيد بمقدار سبعة ملايين؛ وارتفع عدد دافعي ضريبة الدخل بمقدار ١٥٠,٠٠٠ فقط؛ وارتفع كذلك نزلاء السجون بمقدار ١١٥,٠٠٠. [٢٣]

ولا تملك حكومات الولاية والحكومات المحلية الخيار المتاح أمام الحكومات الاتحادية لطباعة العملات لتحقيق التوازن في ميزانياتها. إذ يجب عليها أن تختار بين مجموعة من الخيارات المجتمعة معًا والتي تتمثل في خفض الإنفاق ورفع الرسوم والضرائب واقتراض المال أو اللجوء إلى خيار العمل بكفاءة أعلى. وعندما تشعر حكومات الولاية بالمصاعب المالية فإنها تقوم بنقل بعضها إلى الحكومات المحلية عن طريق خفض الدعم لها وتحويل المسؤولية وتكاليف بعض الخدمات إلى الحكومات المحلية. ولكن بينما عمل الركود الاقتصادي على خفض العوائد الضريبية وأجبر الحكومات على كافة المستويات على خفض الوظائف والخدمات واللجوء إلى التمويل الإبداعي والإجراءات المرحلية المؤقتة الأخرى، إلا أن هنالك أدلة قليلة على أن طريقة التفكير

بعقليــة أن الحكومة غير محدودة قد تغيرت فعليًا بما يكفي لتعكس الاقتصاد والواقع الاقتصــادي الجديــد. وقد أثيرت قضايا ومخاوف مماثلة فــي مقال افتتاحي قريب العهــد في صحيفة لوس أنجلــوس تايمز حيث حذر المقال من أن «حكومة مدينة لوس أنجلوس لم تتعامل بعد مع مسألة ما الذي يشكل خدماتها «الجوهرية» وما يمكنها أن تتحمل فعله». وقد شــجعت هيئة التحرير التقدمية في الصحيفة العمدة فيلاريغوسا Mayor Villaraigosa على تكريس الســنة المتبقية له في منصبه «لتحقيق التوازن في ميزانية المدينة وإصلاح حالات العجز التي أدت إلى نشوء هذه المشكلة الهيكلية».[٢٤]

في شــهر نوفمبــر ٢٠١٢، تحدث رجل الأعمــال المرموق والعمدة الســابق للوس أنجلوس، ريتشارد ريودان Richard Riordan، معترضًا على مقترح من مجلس المدينة لرفــع ضريبة المبيعات لتجنب خفض ميزانية المدينة للســنة الماليــة القادمة، إذ حث مجلــس المدينة على عمل الصــواب بالتعامل مع عدم وجود دعــم لالتزامات التقاعد للمدينــة ومواجهة الواقــع الاقتصادي بدلًا من الاعتماد على حل مؤقت يتخذ شــكل ضريبــة تنازلية يلحق الضرر بالفقراء العاملين ويقلل من تنافســية شــركات التجزئة في المدينة. وردًا على ذلك، عنف هيرب ويسون Herb Wesson رئيس مجلس المدينة العمدة الســابق وســأله عن السبب الذي منعه من إصلاح المشــكلة عندما كان عمدة للمدينة قبل ٢٠ عاماً. وعندما حاول ريودان الإجابة عن الســؤال، قطع ويســون عنه فرصــة الكلام بالميكروفون وقال إنــه لن يكون هنالك أخذ ورد، وأنه ســيقول الكلمة الفصل في ذلك، ومن ثم تابع قوله «هذا مجلســنا». إن تصرفات وملاحظات ويسون العنيفــة والمتعجرفة تظهر تمامًا مدى اللامســؤولية والانعزال الذي أصبحت تعيشــه بعض الحكومات المحلية والمســؤولون الحكوميون عندما يتعلق الأمر بالاستماع للناس والمواطنين والعملاء الذين انتخبوهم لتمثيلهم وخدمتهم. فالبلدية هي الرمز والمجلس البلــدي ومركز الحياة المدنية، وهي بهذه الصورة ومن الناحية المجازية والحرفية ملك لكل المجتمع. فالمرافق الفعلية يجري شــغلها مؤقتًا فقط من قبل المسؤولين والموظفين الحكوميين الذين انتخبوا أو وظفوا ليكونوا ممثلين للشــعب وخدمًا له، وليسوا أسيادًا له مستبدين.

وقــد تكررت نفــس صيغة تصرف ويســون المحزنة على الســاحة الوطنية عندما استخدم الرئيس حيلة العلاقات العامة بإلغاء الجولات العامة المجانية الخاصة للبيت الأبيض والتي تعود لكافة الأمريكيين لاســيما التي تشــيع بالنسبة للأطفال والطلاب، كنوع من التجاوب مع خفض التكاليف على الفشــل في «ضبط» الميزانية. وفي فيديو

على اليوتيوب والفيسـبوك تعرض مجموعة من تلاميذ الصف السادس الابتدائي من مدرسة سـانت بول اللوثرية في ويفرلي St. Paul's Lutheran School in Waverly بولاية أيوا في تجمع للسماح لها بزيارة البيت الأبيض، فقد عبر التلاميذ الصغار عن نقطـة مؤثـرة وهي أن «البيت الأبيض هو بيتنا». لقد كانوا على حق؛ فالبلاد تسـمح للرئيس باسـتخدام البيت الأبيض والعيش فيـه، وليس العكس. وقبل خمس وثلاثين سـنة في غالفيسـتون، أحدثت ثورة أحد دافعي الضرائب وأحد المواطنين تغييرًا في الدسـتور أدى إلى تغيير حياتي إلى الأبد. فما هـو المحفز الذي يمكن أن يلزم اليوم لإيقاظ وتغيير حكوماتنا الوطنية وعلى مستوى الولاية والمستوى المحلي للبدء في وضع المواطنين في المقام الأول؟

## معرفة رغبات الجمهور واحتياجاتهم وقيمهم وما يريدون الدفع مقابله:

يجب التعرف على معظم المشـكلات وفهمها قبل أن يمكن حلها. ولأن الحكومات المحليـة تطورت مع مرور الزمن، فقد اضطرت للاشـتراك فـي فعل الترفيه كما في اسـتعراض إيد سـوليفان Ed Sullivan القديم. لقد اسـتمر عـرض هذا البرنامج الاسـتعراضي على قناة «سـي بي سـي CBC» على مدى اثنين وعشرين عامًا مساء كل يـوم أحـد ابتداء من سـنة ١٩٤٨. وقد تضمـن أحد المشـاهد المفضلة لدي من الاسـتعراض رجلًا على مسـرح كبير يـوازن أطباقًا دوارة على عيـدان. كان الرجل وعلى إيقاع الموسـيقى التي ترافق الاسـتعراض يضع العود الخشبي في وضع عمودي ومـن ثم يوازن طبقًا دوارًا عليه. وخلال هـذه العملية، كان الرجل ينتقل بخفة وثبات على المسـرح مضيفًا عيدانًا وأطباقًا جديدة. وبعـد بضع دقائق، تبدأ بعض الأطباق بالتأرجح وتصبح غير مستقرة لأن معدل دورانها ينخفض وتصبح مهددة بالتكسر على الأرض. حين ذلك كان على الرجل أن يسـارع في تدوير الأطباق من جديد لتسـتعيد ثباتها. وفي حركته على المسـرح، كان عليه توزيع وقته باسـتمرار بين إضافة أطباق جديـدة وإعادة تدوير الأطبـاق والأعداد المتزايدة من الأطبـاق المتأرجحة التي تكون مهددة بالسـقوط، وقد كان الجمهور قلقًا ومتوترًا مترقبًا حلول الكارثة. من الواضح أننا كنا نحظى بترفيه بطريقة سهلة في الخمسينيات من القرن العشرين.

يعتبر مشـهد العيدان وتوازن الأطباق أفضل تشبيه لما كان يجري على مدى سنين للحكومـات المحلية. ففي كل اجتماع لمجلس أو لجنة تقريبـاً، كان المواطنون المعنيون والمحتاجون يهددون ويسـتجدون ويسـتعطفون الحصول على العون وكان المسـؤولون

المنتخبون يلجؤون إلى المسؤول الأعلى أو رؤساء الإدارات، لطلب المساعدة للمواطن. وفي بعض الأحيان كان يمكن التعامل مع ذلك بالبحث البسيط، ولكن في بعض الأحيان كان ذلك يتطلب دراسة ورفع تقارير وفي أحيان أخرى كان ذلك يؤدي إلى برنامج أو خدمة جديدة وتكاليف إضافية. كان تضاف عيدان جديدة كما كانت تضاف أطباق دوارة باستمرار، وعندما كان المسؤول الحكومي أو المنتخب يلاحظ أحد البرامج أو الخدمات تترنح أو لا يدور بالسرعة الكافية بالنسبة لهم، كان على الموظفين التدخل وجعله يتحرك أسرع. وإذا كان الطبق يتأرجح، فإن ذلك لا يمكن أن يحدث لأن ذلك يعني أن البرنامج غير فعال أو غير ضروري، بل لزمه المزيد من المصادر، والمزيد من الاهتمام والمزيد من التدوير. وخلال الأوقات السعيدة عندما ازدادت العوائد الضريبية، كان يمكن أن يضاف المزيد من العيدان والأطباق. وفي الأوقات التي تشهد تباطؤاً، كان عدد قليل من العيدان والأطباق يظهر، بل يمكن السماح للبعض بأن يتباطأ ويترنح، ولكن عددًا قليلًا كان يسمح له بالسقوط. وفي الواقع، فإن الحركة البطيئة في رسالة المؤسسة يعد آفة مستوطنة في الحكومات على جميع المستويات.

في غالفيستون، أسقط الناخبون الكثير من العيدان والأطباق الدوارة وكان علينا أساسًا البدء من الجديد بداية ناصعة وبمسرح مفرغ تقريباً. لقد شعرت أنني أعيش من جديد قصة نوح والطوفان العظيم، في محاولة معرفة الناس والأشياء التي يجب إنقاذها وكيف أبدأ من جديد. لقد ركزنا على معرفة النتائج التي احتاج إليها الناس، أو رغبوا فيها وقدروها والتي كانوا راغبين في الدفع مقابلها، وليس ما لزم خفضه. وباستخدام أسلوب إيجابي غير دفاعي، فقد كنا قادرين على التوصل إلى إجماع حول الأولويات والتوصل إلى نتيجة ترضي الجميع بالنسبة للحكومة المحلية، ودافعي الضرائب والمجتمع. لقد كانت تلك بمثابة تجربة مريحة بالنسبة لي وغيرت حياتي؛ فقد غيرت وللأبد طريقة عملي مع المجتمعات وأسلوبي في إدارة عملية تطوير الخدمات وتقديمها إلى عملائي/المواطنين. ومنذ تلك اللحظة، فإنني عندما أحصل على مهمة (تشبه مشهد العيدان والأطباق الدوارة) في اجتماع عام وأطلب تدويره واتزانه من قبل أحد المسؤولين الحكوميين، وأسأل عن الهدف ذي الأولوية الأقل في برنامج العمل السنوي للإدارة الذي يريدون المهمة الجديدة أن تحل مكانه.

ففي مدن غالفيستون وبيومونت Beaumont وفورت وورث Ford Worth، تعرضت لمصاعب فرضتها الظروف الاقتصادية والقوى السياسية لخفض التكاليف التشغيلية أثناء مواصلة تقديم الخدمات التي احتاجها المجتمع أو أرادها. لم نحاول إحراج

المسـؤولين المنتخبين أو معاقبة المواطنين الذين أرادوا حكومة أقل وأرخص وأكثر إنتاجية. ورغم أن ذلك لم يكن بالأمر السهل أو البسيط، إلا أننا تمكنا في الواقع من معرفة كيف نفعل الكثير بالقليل المتاح لدينا. وفي الواقع، فإنك عندما تركز وتشارك وتعـزز من مصادرك المحدودة مع جماعات ومنظمات أخرى وتعملون بشكل جماعي مع المواطنين لمساعدتهم على مساعدة أنفسهم، يكون هناك ارتقاء لا يصدق في نوعية وقيمة الخدمات الناتجة التي يجري تقديمها. وعلى مدى السنين، تعلم كثير من الحكومات المحلية الأخرى أيضًا أنه ليس من الممكن فقط فعل الكثير بالقليل، ولكنك تستطيع حتى أن تفعل أفضل بالقليل. فعلى سبيل المثال، عندما لم تكن لدى إدارة الحدائق والترفيه في سان فرانسيسكو الموارد الكافية لصيانة مراكز الترفيه التي تعاني من قلة الاستخدام، لجأت المدينة إلى الدخول في شراكة مقدمي خدمات غير ربحيين من القطاع الخاص لتقديم المساعدة لها. فكانت النتيجة دخول المجتمع ليتولى الاهتمام بالمراكز، وكذلك توسعت الأنشطة والخدمات، وارتفعت مستويات الاستخدام وأصبحت المراكز محاور اجتماعية دائبة الحركة، وقد كان الجميع بكامل الرضا. وقد أشار العمدة نيوسوم Mayor Newsom بعد ذلك إلى أنك عندما تتواصل مع الناس، وتقيم شراكات معهم، وتجعلهم يشاركون في العمل، فإن تنفيذ الأشياء يتطلب أموالًا أقل؛ ولو لم يكن العجز في التمويل هو الذي أجبر المدينة على الإبداع، «لما كان أي من هذه المشاركة المجتمعية الرائعة قد حدث».[٢٥]

لقد اتبعت مدينة هامبتون Hampton في ولاية فرجينيا في سنة ٢٠١٠ إستراتيجية للتواصل بشأن الإستراتيجية مع المواطنين حيث طلبت منهم التركيز على الجوانب الإيجابية للخدمات الحكومية، حيث كان الهدف إشراك المواطنين في المساعدة على حل مشكلة عجز الميزانية المتوقع بنحو ٢٠ مليون دولار. لقد كان برنامج المشاركة المجتمعي يحمل عنوانًا مناسبًا «إنني أُقَدِّر». فقد مُنح المواطنون الفرصة لتقديم ملاحظات حول الميزانية باستخدام الهواتف والحاسبات الآلية أو اللقاءات المباشرة، وطلب منهم تحديد البرامج والخدمات التي كانوا يقدرونها بشكل خاص. وقد طرح الموقع الإلكتروني للمدينة المعد خصيصًا لهذه الغاية طرق مختلفة يتم الاستماع لها بما في ذلك إجراء الاستطلاع وحضور حديث إما شخصيًا أو على الإنترنت وضمن مواقع كثيرة مجدولة، أو الاتصال بالرقم ٣١١، أو البريد الإلكتروني أو الفيسبوك أو الصناديق المخصصة للملاحظات الموضوعة في مواقع محددة في مختلف أرجاء المدينة. وكنتيجة للنجاح في جهود التواصل، فقد جرى تكريم عمدة مجلس المدينة

مــاري بانتينغ Mary Buting فــي البيت الأبيض كـ «بطل الإبداع في التغيير». وتقدر الجائــزة القادة الحكوميين الذين يأتون بطرق جديدة للقطاعات العامة وغير الربحية والخاصة للعمــل معاً، وأن يجعلوا الحكومة أكثر شــفافية، وأن يقدموا منافذ جديدة للمواطنين ليشاركوا أكثر في الحكومة المحلية.

وبالطبع يؤمن بعض المســؤولين المنتخبين بالمقولة القديمة بعدم ترك الأزمة المالية الجيدة تضيع. وباســتخدام المنهج المقابل تمامًا للذي اســتخدم في غالفيستون، فإن مجلس مدينة غالفيستون ومدينة هامبتون، وغالبية مجلس مدينة فورت وورث في أواخر الثمانينيات من القرن العشــرين اســتخدم حصيلة عدة سنوات من العوائد الضريبية المتراجعة لتبرير القضاء على برنامج المدينة الشــائع والمعروف على المســتوى الوطني الخــاص بتخطيط المناطق. لقد كان لهذا البرنامج ســجل حافل في تمكين الســكان بنجاح وبناء قدرتهم على المشــاركة في الحكومة المحلية. ولكن المجالس الاستشــارية للحــي والمرتبطة بهذا البرنامج أصبحت حجر عثرة للمســؤول العام وكان ينظر إليها علــى أنها تشــكل تهديدًا سياســيًا من قبل كثير من أعضاء مجلــس المدينة بحيث تم التخلص منها.

لا يقتصر تطبيق مبدأ اســتخدام ما يريــده المواطنون أو يحتاجون إليه أو يقدرونه ولديهــم الرغبــة في الدفع مقابله علــى مجرد إجراء التخفيضــات الضريبية، ولكنه يســتخدم أيضًا للاســتحواذ على دعم العامة لزيادة العوائد. فعلى ســبيل المثال، في ربيع ســنة ٢٠١٣، طلب مجلس مدينة لوس أنجلوس من الناخبين المصادقة على زيادة دائمــة قدرها نصف بالمائة في ضريبة المبيعات ضمن ما وصف من قبل رئيس مجلس المدينة هيرب ويســون Herb Wesson على أنه أســلوب «الكرسي ذي الأرجل الأربع» المرتبط بســلامة المجتمع. وقد اقترح أن العوائد الإضافية ستوجه إلى قسم الشرطة وقســم الدفاع المدني ومكتب محامــي المدينة والترفيه والمتنزهات ولن تســتخدم في برامج أو رفع جديد للرواتب لمدة من الزمن. ومن بين التحديات الفريدة التي يواجهها الناخبون في لوس أنجلوس بالنســبة لهذا الأسلوب في الإدارة الحكومية هو أن عليهم الثقة بأن مجلس المدينة ســيوجه الأموال الجديدة إلى المجالات الموعودة وليس توجيه العوائــد إلى المجالات الأخــرى في الميزانية. ولو كان المقترح مباشــرًا لزيادة ضريبة المبيعــات، فإن ذلك يتطلب أغلبية عادية من التصويــت؛ ولكن إذا كان الاقتراع يحدد أن الأموال ستستخدم فقط لمشــاريع أو برامج معينة، فإن ذلك يتطلب ثلثي الأصوات للمصادقة على الإجراء. فأنظمة الاقتراع أساسًــا تجبــر المعارضين والموافقين على السلامة العامة أن يثقوا في كلمة مجلس المدينة.

لقد وصف عنوان الاستفتاء الذي نشر حول الزيادة الضريبية في لوس أنجلوس ذلك الاقتراح بالكلمات التالية «إجراء المحاسبة والتمويل للسلامة العامة للأحياء والخدمات الحيوية للمدينة» وأشار إلى أن ذلك سيعمل على تحقيق التوازن في التخفيضات الشديدة والمتكررة التي تقوم بها الولاية كما أنه سيوفر التمويل لما يلي: خدمات الطوارئ على الرقم ٩١١؛ الحفاظ على مستويات الخدمات التي يقدمها الدفاع المدني والخدمات الطبية المساندة وضباط الشرطة؛ إصلاح الطرق المحفرة والأرصفة؛ وخدمات أخرى خاصة، بالإضافة إلى جميع الأنواع الأخرى العامة ضمن نطاق الخدمات البلدية العامة. وبما أنه لا يوجد هنالك شرط «وحيد» للتحكم بالنفقات الفعلية في بيان الاستفتاء، إلا أن الإجراء يتطلب أغلبية عادية فقط من التصويت لتمرير القرار.

وفي ملحق الرواية المثيرة للكاتب جورج أورويل George Orwell بعنوان «ألف وتسعمائة وأربعة وثمانين Nineteen Eighty-Four»، طرح مصطلح «الكلام الجديد NewSpeak» حيث يتغير استخدام ومعنى الكلمات إلى الدرجة التي تصبح فيها في الواقع مناقضة لما جرى استخدامه في السابق. ولسوء الحظ فإن بعض مقترحات الاستفتاء والمسؤولين المنتخبين تتسم بالقدرة لدى قطع الوعود أثناء الحملات الانتخابية على استخدام الكلام الجديد أو الكلمات المراوغة التي تشكل مرونة ولكنها تثير مسائل خاصة بالإدارة الحكومية من حيث الصدق والثقة والمصداقية. ففي الكلام الجديد تكون الحرب بمثابة السلام، والحرية عبودية والمحاسبة والمسؤولية تعني في الحقيقة اللامحاسبة. فعلى الرغم من قطع الوعد بالمحاسبة في عنوان مقترح ضريبة المبيعات، إلا أن صحيفة لوس أنجلوس تايمز كتبت افتتاحية ضده بسبب مخاوف تتعلق بالمحاسبة والمسؤولية وإمكانية استخدام العوائد الإضافية كوعاء مالي جديد متوافر للتفاوض على عقود العمل بدلاً من التفاوض بشأن الخدمات. وفي الخامس من مارس ٢٠١٣، رفض ٥٥٪ من الناس الذين أدلوا بأصواتهم الزيادة المقترحة في معدل ضريبة المبيعات. وقد كشف الاستفتاء أن الذين أدلوا بأصواتهم لم يثقوا بالبلدية، وأرادوا من المسؤولين المنتخبين فعل المزيد للتعامل مع التكلفة المتصاعدة لأجور الموظفين، والتقاعد، ومزايا الرعاية الطبية، وأرادوا من المدينة أن تركز أكثر على الخدمات الأساسية مثل إصلاح الطرق والأرصفة.

## أهمية القيم والخدمات الأساسية:

يخبرنا كل من بيل كوناتي ورام تشارين Bill Conaty and Ram Charin في كتابهما بعنوان «سادة المواهب Talent Master» الحكاية الملهمة التالية التي وصلتنا فيما يشتهر بالفصل الثاني الشهير في تاريخ الشركة الأمريكية عندما قبل ستيف جوبز Steve Jobs منصب الرئيس التنفيذي لشركة أبل في اجتماع خاص لمجلس الإدارة:

«سار جوبز نحو جدار قاعة المؤتمر حيث تعرض عشرون تقريبًا من المنتجات الحالية لأبل وبدأ الحديث إليها، الواحد تلو الآخر. وعندما انتهى من حديثه، بقيت أربعة من المنتجات، حيث خاطبها قائلًا إن تلك المتبقية هي التي ستمنح أبل حياة جديدة عن طريق تميزها في السوق».[٢٦]

تعد أبل أكبر شركة في أمريكا من حيث استغلال رأسمال السوق، ولكن في الوقت الذي تقدم فيه متاجرها خدمات فنية من الطراز الأول، إلا أنها بكل تأكيد تبيع خمسة منتجات مرموقة فقط وهي: أجهزة الحاسب المكتبي ماك، وأجهزة الحاسب المحمول ماك، والألواح الإلكترونية، والهاتف آي فون، والآي بود. لقد كانت لدى جوبز موهبة الفهم والتركيز على ما يريد العملاء ويحتاجون، وما يرغبون في الدفع مقابله، كما كانت لديه الثقة والشجاعة والتصرف الحازم بناء على أفكاره الملهمة. وبالنسبة لتطبيق هذه الحكاية على الحكومة، فإن كل تشريع سياسي يطرح منتجات وخدمات تؤدي إلى تغيير حقيقي بالنسبة لعملائها وللمنظمة نفسها. ويعرف معظم المسؤولين الحكوميين والمديرين ورؤساء الأقسام والموظفين أن المنتجات والخدمات التي يقدمونها هي مهمة حقًا وتحظى بتقدير عملائهم. فكيف أعرف ذلك؟ الأمر في غاية البساطة. فما عليك سوى أن تلقي نظرة على الخدمات التي وردت مقترحات بخفضها عندما اضطرت الحكومات المحلية إلى خفض ميزانياتها. وسواء كانت تلك هيئة اتحادية أو بمستوى الولاية أو الحكومة المحلية، فإن الممارسة الشائعة جدًا هي طرح خدمات تحظى بتقدير عالٍ وإبقاؤها رهينة بعملية التفاوض التي تجري بخصوص خفض الميزانية.

فعلى سبيل المثال، يرغب كثير من المواطنين في كاليفورنيا دفع المزيد من الضرائب للحفاظ على التعليم أو تحسينه. وبمعرفة هذا الأمر، اقترح الحاكم جيري براون Jerry Brown في سنة ٢٠١٢ مبادرة ضريبية تضع رسمًا إضافيًا مؤقتًا على الخريجين

الذي يحصلون دخلًا يزيد على ٢٥٠,٠٠٠ دولار ورفع ضريبة المبيعات بمقدار ربع في المائة. ويمكن استخدام العوائد الزائدة لتجنب أو استعادة مبالغ كبيرة جرى خفضها في عملية خفض الميزانية ضمن ما جرى الاتفاق عليه من قبل الحاكم والمشرع والذي أدى إلى تسريح مدرسين وخفض عدد أيام الدراسة وزيادة الرسوم الدراسية في التعليم العالي وخفض عدد المواد الدراسية المطروحة والحلقات الدراسية المجدولة وعدد الطلاب الذين يمكنهم الالتحاق بكليات المجتمع. وقد كان الهدف من الزيادة التي تعادل أجزاء من السنت على المبيعات إظهار أن المقترح كان عادلًا ومتوازنًا وأنه ببساطة لم يستهدف الأغنياء، حيث يمكن لتلك الزيادة أن تكلف الناس بنسًا واحدًا إضافيًا لدى إنفاق ٥ دولارات.

وبينما وصفت تلك على أنها مبادرة حيث ١٠٠٪ من مجمل التمويل الجديد سيخصص للتعليم، إلا أن الواقع يشير إلى أن الثلث فقط من مبلغ يقدر بنحو ٩ مليارات دولار والذي سيجمع خلال أول ١٨ شهرًا يمكن أن يجد طريقه في الحقيقة إلى الجزء المخصص من التعليم في الميزانية. وسيجري استخدام معظم هذه الأموال لاستعادة حالات الخفض الضريبي المهددة وليس لتقديم أي زيادة فعلية في خدمات التعليم. ويمكن للثلثين الآخرين للعوائد التي يجري تحصيلها بهذه الطريقة، حسبما يرى النائب، أن تحل محل التمويل الحالي للتعليم الذي بدروه سيحرر الأموال المخصصة في السابق التي يمكن أن تستخدم في تلك الحالة في مجالات ليست مرتبطة بالتعليم في الميزانية. وفي جوهر الموضوع فإن الحاكم ونائب الولاية سيحتفظان بالأطفال والشباب في ولايتهما رهائن بالتهديد بخفض تمويل التعليم إلا إذا صادق الناس على إجراء الاستفتاء. لقد كان الهدف الحقيقي للمبادرة استخدام الدعم الشعبي للتعليم بما يمكن الولاية من الحصول على عوائد جديدة لدعم برامج وخدمات أخرى قيد التنفيذ، بالإضافة إلى دعم تكاليف تشغيلية لو جرى طرحها للدراسة من قبل الناس فإنهم قد يرفضونها. ولكن لماذا الإسراع واستغلال فرصة رغبة الناس الفعلية في خفض وتقليل بعض الخدمات، في الوقت الذي يكون فيه من الأسهل مجرد استخدام إستراتيجية الرهائن «والإبقاء على جميع الأطباق تدور».

لقد كانت مبادرة الحكومة مقبولة شعبيًا من الناحية السياسية لأنها حصلت المزيد من الأموال من الأغنياء كما حظيت بدعم اتحادات الموظفين الحكوميين المدعومة ماليًا التي رأت في ذلك فرصة للحصول على الأموال للمساعدة على المحافظة على مستويات التوظيف في الخدمات الأقل شعبية والحصول كذلك على التمويل للرعاية

الصحيـــة المتفاقمة وتكاليف المزايا التقاعدية. وعندما حازت مبادرته في نهاية الأمر علـــى مصادقة ٥٤٪ من المصوتـــين، وصف أحد مناصري المـــدارس ذلك الحاكم بأنه سياسي عبقري. فعندما لم يتم إعدام الرهائن في الواقع، فإنهم يطورون مشاعر في بعض الأحيان تجاه معتقليهم - وهو ما يعرف باســـم متلازمة ســـتوكهولم أو بما يعرف على أنه نوع من الارتباط الصادم.

أما الدروس التي ليســـت بتلك الغرابة والتي تم الاستفادة منها في حالة كاليفورنيا فهي أن الابتزاز السياســـي والأغلبية البسيطة للناخبين والكثير من الشباب وعائلات الطبقة الوســـطى راغبون في دعم فرض ضرائب أعلى على الأغنياء وتجنب الارتفاع في الرســـوم أو خفض المواد الدراســـية والتخلص من الحلقات الدراسية في الصيف بالنسبة للجامعات وكليات المجتمع. فإذا كانت الغاية تبرر الوسيلة فإن الحاكم عبقري وقد حاز على شـــعبية سياســـية. لكن هذا النجاح كان ممكنًا فقط لأنه لم يكن يراوغ ولم يكن في الحقيقة راغبًا في إطلاق النار على الرهائن.

وفي ظل وجود قيادة قوية موثوقة وفاعلة يكون بالإمكان إشراك المواطنين ومعرفة ما يريـــدون ويحتاجون ويرغبون فـــي أن يدفعوا مقابله. ويعـــرف المديرون الفاعلون مـــاذا وأين ومتى وكيف يجـــرون خفضًا ضريبيًا لا يؤدي إلى تراجـــع قدرة إدارتهم أو هيأتهم على تقديم رســـالتها. وقـــد أوضح مدير مدينة غالفيســـتون توم موهلينبيك Tom Muehlenbeck أنه لن يسمح بأي تلاعب بالنظام من قبل الموظفين. وقد كانت مســـؤوليته التعاون مع الناس في المجتمع والاســـتماع والتعلم منهم لحماية الخدمات التي يحتاجون إليها فعلًا ويقدرونها والتي كانوا يرغبون في الدفع مقابلها، وأن يبحث ويتوصـــل إلى التخفيضات التي يمكن أن تؤثر بالحـــد الأدنى على حياتهم. وبالمقارنة فإنه عندما كان مطلوبًا من مدير الشـــرطة «لي باكا Lee Baca» من مجلس المشرفين على مقاطعة لوس أنجلوس خفض ١٤٠ مليون دولار أو نصف واحد بالمائة من الميزانية البالغـــة ٢,٨ مليار دولار للســـنة المالية ٢٠١٢، اختار تعظيـــم المراقبة وتأثير الخفض عـــن طريق خفض العمل الإضافي لنوابه وخفض عمليات الدوريات الســـيارة الكثيفة. وفي إحدى حالات ضبط الميزانية المشـــابهة للتخلص من العدو بطريقة قاسية وسهلة، فقد خفض عدد ســـيارات الدورية في المســـاء في اثنين من الأحياء الكبيرة في وادي ســـان غابرييل San Gabriel Valley من الساعة الخامسة مساء إلى الثانية صباحاً. وعندما كان هنالك رد فعل غاضب وتســـاؤلات كان يأمل بالحصول عليها من موظفيه ومن المجلس والشعب بشكل عام، رد على ذلك بشكل تلقائي في اجتماع متلفز للمجلس

قائلًا «إذا لم يكن لديكم المال، فليس لديكم مال إذًا». كان برده هذا قد تخلى عن ذلك الجزء «المؤثر» من رده الطيب والصبياني القديم.

لقد أوضح موهلينبيك وكثير من المديرين المختصين ورؤساء الأقسام الملتزمين بالأخلاقيات على مدى السنين أن ليس من الضروري اللجوء إلى الخداع والغش والتسبب بالألم أو استخدام أساليب المراوغة لجعل المواطنين والناخبين يفعلون الصواب والشيء الذكي. ويمكن بل يجب تطبيق هذه المبادئ على الحكومة على كافة المستويات بما في ذلك واشنطن دي سي، حيث أشار كبير المستشارين الاقتصاديين للرئيس أوباما جين سبيرلينغ Gene Sperling في ديسمبر ٢٠١٢ إلى أنك في لحظة ما تكون مضطرًا للمقايضة سواء كان الأمر يتعلق ببرنامج تغذية أو أردت الحصول على بحث في الطب الحيوي أو تعليم تلاميذ الروضة. فما يظهره إجراء المصادرة أو «وضع اليد على الأملاك» بوضوح على المستوى الوطني هو أن الحكومة تعرف ما يريده الناس ويقدرونه فعلًا وأن البيروقراطيين والسياسيين يعرفون كيف يعظمون الألم عندما يضطرون إلى خفض ميزانياتهم. فهذا الجهد المتعمد والمقصود تمامًا نحو توفير حافز للتوصل إلى اتفاق وتعاون لم يحقق النتيجة المرجوة، ولسوء الحظ تُرك كثير من الناس ولديهم انطباع خاطئ بأن الخفض الضئيل ٢,٥٪ في الميزانية الاتحادية لا يمكن تحقيقه دون وجود تداعيات خطيرة على الخدمات والسلامة العامة.

وهنالك درس مهم يمكن للجميع في الحكومة الاستفادة منه من مدينة غالفيستون، واستعراض إيد سوليفان Ed Sullivan وستيف جوبز Steve Jobs. فعلى جميع المستويات فإن للحكومة مشهدًا عريضًا من مئات إن لم يكن آلاف العيدان والأطباق التي تترنح بدرجة أو بأخرى مع بعض الجيوب من الأطباق الدوارة سريعًا وبتميز. فعندما تستمر الحكومات بإضافة العيدان والأطباق الدوارة، فإنها لا تملك الموارد لإبقائها جميعًا دوارة بشكل جيد جداً. وعليه، فإنه عندما تكون هنالك مناسبة للمواطنين/العملاء للحصول على نظرة عن قرب وبشكل شخصي إلى برامج وخدمات معينة، فإنهم في العادة يخرجون بانطباعات سلبية حول جودتها وموثوقيتها. فهل هنالك أي غرابة وراء الاحترام الضئيل للحكومة؟

لقد اختارت الحكومات المحلية على مدى سنوات التركيز على الكم وليس على النوع. فالأمر بالنسبة لها مسألة حساب بسيطة. فالغالبية اختارت محاولة خدمة عدد كبير من الناخبين ومجموعات المصالح الخاصة بدلًا من التركيز على محاولة تحديد وتلبية الاحتياجات ذات الأولوية للمجتمع عبر برامج وخدمات عالية الجودة.

لكــنَّ هنالك بديلاً لهذه الفلســفة المنقوصة والقديمة للخدمة العامة التي شــاهدها ورفضها الناخبون في غالفيســتون، ويتأتى ذلك المســار عن طريق اتخاذ أسلوب يركز على العملاء في التعامل مع الخدمة العامة والإدارة الحكومية.

## قيمة وفائدة التعامل مع المواطنين باعتبارهم عملاء وشركاء ومواطنين:

فــي اجتماع للبلدية رتبته وزارة الإســكان والتطوير الحضري الأمريكية في مارس ١٩٩٣، قال نائب الرئيس غور Gore ما يلي:

«إننا ننوي ترشيد الطريقة التي تتعامل بها الحكومة الاتحادية مع الشعب الأمريكي، وننــوي أن نجعل الحكومــة الاتحادية صديقة للعملاء. فكثير من الناس لا يدركون أن للحكومة الاتحادية عملاء. نعم لدينا عملاء، إنه الشعب الأمريكي».[٢٧]

فبينمــا اعتقد غور أن بوســع الحكومــة الاتحادية «التعامل مــع دافعي الضرائب كعمــلاء»، فإن كثيرًا من المخاوف والتحســينات اللازمة التي كتبت عنها بمعية آخرين في تسعينيات القرن العشرين والتي تتعلق بالطريقة التي عاملت بها الحكومات المحلية أو لــم تعامــل بها مواطنيها كعمــلاء، لا تزال تطبق إلى اليوم. ومنذ أن تســاءل كارل ألبريشــت ولورنس برادفورد Carl Albrecht and Lawrance Bradford في كتابهما «ميزة الخدمــة The Service Advantage»، بالقول «هل تعرف الهيئات الحكومية ما هو العميل»، ظل تســاؤلهما دون طرح أو إجابة في كثير من المدن والمقاطعات.[٢٨] وذكر ألبيريشــت وبرادفورد أن مكتبًا حكوميًا أجرى اســتطلاعًا لآراء موظفيه، فرد أحدهم بالشكوى من الناس الذي يحضرون بين الساعة الرابعة والنصف والخامسة مساءً، أي قبــل انتهاء الدوام.[٢٩] فهذا الموظف من الواضح أنــه أراد الناس أن يحضروا في وقت مناسب بالنسبة له.

أتذكر الوقت عندما كان روس بروت Ross Perot وابنه يتجولان عبر مكاتبنا الخالية مــن الموظفين عند الســاعة ٧:٤٥ في الصباح في فــورت وورث عندما صادفاني في مكتبي. لقد ذهلا لأن مكاتبنا لم تكن مفتوحة ومشغولة بالموظفين قبل الساعة الثامنة صباحًا لتلبية احتياجات عملائنا. وبسبب هذا وتجارب أخرى، ابتدعت تقليدًا في كل قسم كنت مسؤولاً عنه، تمثل في مفاجأة الموظفين في مناوباتهم لضمان أن نفتح للعمل فــي أوقات مبكرة ومتأخرة في اليوم لاســتيعاب احتياجات عملائنا. وقد كان العمل مــع بيترو وابنه وكوني جزءًا من التخطيط والتطوير لمطار أليانس Alliance Airport

ضمن التطوير الأساسي المخطط له للاستخدام المختلط في شمال فورت وورث، كان ذلك عبارة عن أكثر التجارب فائدة لي في حياتي. لقد حولا منطقة ريفية واسعة والاقتصاد الراكد في فورت وورث إلى ما نراه اليوم من مجتمع صناعي نشط مخطط له جيدًا ومرتبط بالمطار تعمل فيه ٢٦٥ شركة، وأكثر من ٣٠,٠٠٠ موظف و٧,٦٠٠ منزل عائلي مستقل والأمر في تزايد. لقد كان السيد بيترو هو الذي علمني كيف يمكن للحكومة المحلية أن تدخل في شراكة مع القطاع الخاص للمساعدة في تحقيق نمو اقتصادي، وزيادة قاعدته الضريبية وابتداع فرص وظيفية في القطاع الخاص. كما علمني كيف أتحدى الصعاب وكيف أختصر اجتماعات الموظفين الطويلة؛ وقد علمني ابنه أشياء تخالف قوانين الفيزياء، مما شكل لي آفاقًا جديدة في التفكير.

لقد وجد ألبريشت وبرادفورد في تجاربهما أن من النادر جدًا لمعظم الجهات الحكومية أن تعامل دافعي الضرائب كعملاء وقد كانا غير راضيين عن العمل معهم بسبب المهمة المستحيلة لتغيير النظام البيروقراطي.[٢٠] ولكن فيما يعد من الصعب تغيير الثقافات ناهيك عن الزمن الذي يحتاجه هذا الأمر، إلا أنه يمكن ذلك عندما وحيثما يكون هنالك دعم كاف من المديرين والمسؤولين المنتخبين وبحيث تكون قادرًا على الحصول على التزام الموظفين بذلك. وبصفتي استشاري إدارة حيث عملت على مساعدة الحكومات المحلية على إجراء التحويل إلى ثقافة خدمة العملاء، فقد شاهدت خير الأمور وشرها، وحتى أبشعها. صحيح أن لكثير من الموظفين موقفًا يتمثل في عدم الاحترام أو التقدير للجمهور والميل نحو وضع أنفسهم في المقام الأول. ففي أحد الأقسام كتب أحد الموظفين لوحة على الجدار كانت مرئية لعملائه تقول «إذا كنت على عجلة من أمرك، فربما من الأفضل لك أن تنصرف وتعود عندما يكون لديك وقت كاف». وهنالك لوحة أخرى صادفتها تقول «الجماهير حمقاء». وقد كانت أسوأ لوحة شاهدتها تقول «هذا ليس بيرغر كينغ. فأنت لا تحصل على ما تريد، بل كما أريد».

بالنسبة لي كمستشار، فإنني أميل إلى العمل لدى حكومات محلية تدرك أن لديها مشكلات وأنها بحاجة إلى إصلاحها. تمامًا مثل ضابط الشرطة الذي يواجه الكثير من المجرمين، فإنني أرى الكثير من حالات الفشل والأخطاء في الحكومات المحلية. لكنني لا أعتقد أن الهيئات التي توظف مستشارين لمراجعة وتحسين أدائها ليست

أسـوأ من الحكومات التي لا تدرك جوانب الخلل لديها والتي لا تبحث للحصول على المساندة. في الحقيقة أعتقد في غالبية الحالات أن العكس تمامًا هو الصحيح.

إن الفحـص الدقيـق لكفاءة وفاعليـة الخدمات التي تقدم فـي معظم الحكومات المحلية سيكشف في العادة عن عيوب كبيرة. فإذا اكتشفت أن الخدمة ضعيفة، فيجب الاعتراف بذلك والانتقال إلى تحسـينها. إذ يمكن أن يكون العملاء متسـامحين جدًا ومتفهمين إذا اعتقدوا أنك نادم فعلًا وأنك تحاول بكل إخلاص تحسين الأمور. ويقدر العملاء ويحترمون الاعتذار عن الخدمة الضعيفة ويحتاج البيروقراطيون أن يكونوا أقل دفاعية وأكثر ثقة في علاقاتهم مع العملاء. ولكن أحيانًا يحدث أن الاعتراف ومحاولة تصحيح الخدمة الضعيفة تترافق ومشكلة عدم الرغبة في الاعتراف بأخطاء الماضي.

وبعد نشـر كتابـي الأول عن خدمة العمـلاء، كتبت العديد من المقـالات، وألقيت المحاضـرات، وعقـدت حلقات البحـث وورش العمل لموظفي الحكومـة المحلية حول كيفية تحسين خدمة العملاء. وبالإضافة إلى العمل لدى بعض أفضل مديرين المدينة والمقاطعات والمسؤولين المنتخبين في البلاد، أجريت أيضًا مراجعات إدارة وأداء لعشرات المـدن والمقاطعات بمختلف الأحجام في طول البلاد وعرضها. وعلى مدى سـنوات، لاحظت فقط تغييرات معتدلة في الطرق الأساسـية التي تعامل بها معظم الحكومات المحلية مواطنيها/عملائها.

تعتبر الحكومة أكثر فاعلية في المجتمعات التي انتقل فيها المسـؤولون الحكوميون عن طيب خاطر متجاوزين مشاركة المواطنين المصرح بها اتحاديًا إلى مبادرات المشاركة العامة التي تفيد وتتعاون وتشـارك المواطنين فـي تطوير وتقديم المنتجات والخدمات الضروريـة التي يحتاجون إليها ويريدونها. وبينما كانت طرق التواصل هذه تميل إلى التشتت والعشوائية وكانت جيوب التميز بالنسبة للمشاركة المدنية هي الاستثناء وليست القاعدة، إلا أن هنالك اسـتخدامًا متناميًا لوسـائل التواصـل الاجتماعي وتطبيقات الجـوال من قبل الحكومـات المحلية التي يمكنها أن تحدث نقلـة نوعية في علاقاتها المستقبلية مع المواطنين والعملاء.

هنالـك وحدة حكومية مهمة حصلت على التقدير مرارًا وتكرارًا في الماضي نتيجة التزامها المتفوق بخدمة العملاء وهي مقاطعة مونتغمري Montgomery County في أوهايو. لقد نالت المقاطعة المديح من قبل رون زيمكي وجيك شاف Ron Zemke and Dick Schaaf في كتابهما «حافة الخدمة: ١٠١ شـركة تسـتفيد من رعاية العملاء

«The Service Edge: 101 Companies that Profit from Customer Care كواحــدة من الأمثلة القليلة على الخدمة المميزة في القطــاع العام.»[31] فقد أطلقا على مدير مقاطعة مونتغمري الســابق كلود مالون Claude Malone لقب «منظم السرعة»، وريادي الأعمال، والقائد في القطاع العام. وأشارا إلى أن مالون كان ملتزمًا في جعل حكومة مقاطعة مونتغمري «أفضل الموجود في تقديم الخدمة». وطرح مالون الســؤال «لــو لم نكن هنا لنقــدم الخدمة، فلماذا نحن هنا؟ يجب علينــا أن نفعل ذلك بأفضل ما نســتطيع. ويجب أن نعامل إخوتنا المواطنين باحترام».[32] وحتى تأخذ رؤيته لخدمة العملاء صفة رســمية، فقد وضع مالون برنامج «خدمة عملاء» لمدة خمس ســنوات. ولدى البرنامج عناصر أساســية حيث في المرحلة الأولى يحدد كل قسم عملاءه. كما اســتطلع كثير من الأقسام آراء الجمهور للحصول على صورة أفضل عن وجهات نظر عملائهم.

## الجمهور باعتباره عملاء وشركاء ومواطنين:

كانت أكبر التحديات والإحباطات التي تعرضت لها التعامل مع الغموض وعدم تقبل المفهوم لدى موظفي الحكومة في تقدير وقبول المواطنين كعملاء أيضاً. أعتقد أن عدم التقبل هذا هو أحد الأسباب لعدم تبني مبادرات خدمة العملاء في الحكومات المحلية بشــكل أقوى. ويستخدم جون كلايتون توماس Clayton Thomas في كلية أندرو يونغ لدراســات السياســة Andrew Young School of Policy في جامعة ولاية جورجيا مثال إعادة تدوير الفضلات الصلبة البلدية لبيان كيف أن الناس الذين يحصلون على هذه الخدمات يستطيعون في أوقات مختلفة وحتى في نفس الأوقات أن يكونوا عملاء أو مواطنين أو شركاء في تطوير وتقديم العملية. ويشرح الدكتور توماس قائلاً: «يجب أن يفكــر مديرو القطــاع العام في الجمهور عند التواصل مع الحكومة في ثلاثة أدوار أساســية كعملاء وشركاء ومواطنين. وانطلاقًا من كونهم عملاء، يسعى المواطنون إلى الحصول على خدمات مميزة مثل التخلص من النفايات. وكشــركاء، يســاعد السكان في إنتاج الخدمة، مثل تصنيف المواد القابلة للتدوير من فضلات أخرى. وكمواطنين، يشــترك الســكان في دراســة طبيعة البرامج مثل برامج التدوير الممكنة. وكثيرًا ما يتصرف الســكان انطلاقًا من أكثــر من دور من هذه الأدوار فــي آن واحد، متوقعين أن يعاملــوا كعملاء أو حتى إنهم يريدون أيضًــا التعبير عن آرائهم عن طبيعة البرامج الحكومية».[33]

في كثير من الأحيان يطلب مواطنون أو يبحثون عن معلومات أو خدمات من الحكومة المحلية حيث تظهر خبرتهم خصائص مواجهة أو علاقة ربما كانوا قد مروا بها مع شركة في القطاع الخاص. في مثل هذه الأحيان، يكون المواطنون عملاء ويتوقعون ويجب أن يعاملوا كعملاء. وإضافة إلى ذلك، ففي مثال إعادة التدوير الذي قدمه الدكتور توماس، فإن بوسع المواطنين أن يكونوا منتجين ويدخلوا في شراكة مع الحكومة المحلية في تقديم الخدمات وأن يكونوا عملاء وشركاء في نفس العملية. وبالمناسبة فقد أشارت الدراسات إلى أن الإنتاج المشترك يؤدي إلى مستويات أعلى من رضا العملاء تجاه الخدمة. وأخيراً، فإن المواطن كونه أحد السكان في المجتمع يستطيع حتى أن يكون مواطنًا مشاركًا في جلسات الاستماع لتقييم قضايا معينة أو لقاءات عامة حول برنامج إعادة التدوير أو جوانب عمل دفن النفايات. لقد كان الدكتور توماس مقنعًا بالنسبة للحكومة المحلية لتعامل الناس كعملاء أو شركاء ومواطنين.

ولسوء الحظ شهدت السنوات الماضية زيادة في الاهتمام بمواصلة تحسين خدمة العملاء من جانب كثير من الحكومات المحلية وكذلك وجود اندفاع لإعلان النصر والقبول والاحتفاء بما تحقق. ولكن الوضع الراهن، أو الوضع المؤلم حسبما أود القول، فإنه يعرف في قاموسي بأنك «في ورطة حقيقية». لقد تم ضبط مؤشر القياس في وضع متدن جدًا لأن هنالك الكثيرَ الكثيرَ الذي يمكن الحكومات المحلية ويجب عليها القيام به لتحسين خدمة العملاء في مجتمعاتها.

حيثما ذهبت في هذه البلاد، فإنني أرى تصورًا شائعًا ومتناميًا بأن الحكومة لا تزال مقصرة عندما يتعلق الأمر بخدمة العملاء. ففي دراسة على مدى ست سنوات في مدينة نيويورك أجراها مركز الأداء الحكومي البلدي Center on Municipal Government Performance (CMGP) ونشرت في ٢٠٠٥، وجد أن الناس «يواصلون التعبير عن الغضب الشديد والامتعاض تجاه الحكومة المحلية عندما يرون عملاً رديئاً؛ فهم يرون الموظفين الحكوميين متراخين، كما أنهم يعاملونهم بلا احترام، وهنالك إخلال بالوظيفة/ أو سوء استعمال للسلطة».[٢٤] وتمشيًا مع المحور الرئيسي لأهمية التقارب مع العملاء والاستماع لهم، ذلك المحور الذي تم تبنيه في كتاب «إعادة اختراع الحكومة»، فقد عبر مركز الأداء الحكومي البلدي عن الأمل في تقرير بما يلي:

«ستبدأ الحكومات المحلية بالشعور براحة أكبر لدى الاستماع للجمهور وسوف تستخدم معايير ومقاييس تنسجم مع ما تهتم به الهيئات الانتخابية. ونأمل أن تؤدي

هذه الطريقة الجديدة في التعامل مع الناس إلى تحقيق التحسن في الأداء والعلاقات بين الحكومة ومواطنيها».[٣٥]

## من المسؤول عن تحديد توجهات الدولة والحكومة الوطنية في قطاع خدمات العملاء؟

يبدو الآن أن هنالك اهتمامًا متصاعدًا على المستوى الوطني من جانب بعض الحكومات المحلية في محاولة زيادة رضا العملاء عن الخدمات الحكومية. وربما تتمكن الحكومات في السنوات القادمة من معرفة كيف تحسن خدمة العملاء في الحكومات الاتحادية وبعض حكومات الولايات. وعلى مستوى الولاية، فإن جورجيا وحاكمها سوني بيرديو Sonny Perdue يتعلمون ذلك بأنفسهم. ففي قمة خدمة العملاء على مستوى الولاية والتي عقدت في يناير ٢٠٠٦، أخبر الحاكم بيرديو رؤساء ونواب الوكالات الذين يمثلون أكثر من ٤٠ وكالة تنفيذية تشكل ٦٠٪ من برامج الولاية وموظفيها أنه يريد منهم «أن ينظروا إلى كل شخص يدخل إلينا على أنه فرصة»، وحثهم على التركيز على تقديم الخدمات «الأسرع، والألطف والأسهل». وتابع قوله «لدى عملاء جورجيا تطلعات عالية لدى تعاملاتهم مع حكومة الولاية، وأنوي تلبية هذه التطلعات وتجاوزها».

وعلى المستوى الوطني، فإن الأمر الرئاسي التنفيذي رقم ١٢٨٦٢ (الخاص بتحديد معايير خدمة العملاء) الصادر في ١١ سبتمبر ١٩٩٣، يتطلب من الوكالات الاتحادية تقديم خدمة مفيدة مباشرة إلى الجمهور لتحديد عملائها واستطلاع آرائهم، ووضع معايير خدمة وتتبع الأداء مقارنة بهذه المعايير، وإجراء مقارنة مرجعية لأداء خدمة العملاء مقارنة بأفضل ما هو موجود في الشركات وما هو صادر عنها. ومنذ سنة ١٩٩٩، ووفقًا لقانون النتائج والأداء الحكومي لسنة ١٩٩٣، فقد طلب من كل وكالة اتحادية إصدار تقارير سير عمل سنوية حول أهداف أدائها التي وضعتها. (ومنذ عهد أقرب، فإن قانون تحديث النتائج والأداء الحكومي لسنة ٢٠١٠ يتطلب إجراء مراجعة أكثر تركيزًا من قبل كل وكالة أكثر مما كان مطلوبًا في السابق، ويطلب منها تحديد مجموعة من الأهداف ذات الأولوية؛ وتسمية شخص ليكون قائدًا لكل هدف؛ ومراجعة التقدم باتجاه هذه الأهداف؛ ووضع تقرير ينشر للجمهور مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل حول سير العمل).

وفي شهر أغسطس ٢٠٠١، صرح الرئيس بوش عن جدول أعمال الإدارة الرئاسي في محاولة لجعل الحكومة «أكثر اهتمامًا بالمواطنين، وألا تكون بيروقراطية؛ وأن تهتم

بالنتائج؛ وتشجع الأنشطة القائمة على الاهتمام بالسوق عن طريق التنافس،[٣٦] بدلًا من كبح الإبداع». وحدد جدول الأعمال خمسة أهداف إستراتيجية على مستوى الحكومة ولكن اثنين منها كانا مهمين للغاية من زاوية خدمة العملاء وهو مقترح تكامل الميزانية والأداء ومبادرة الحكومة الإلكترونية. وقد كانت الأهداف الأساسية للمشاريع المفردة الخمسة والعشرين للحكومة الإلكترونية والتي اقترحها الرئيس تسعى إلى ما يلي: «تقديم خدمة عملاء عالية الجودة بغض النظر عما إذا كان العملاء يتصلون بالوكالة بالهاتف أو شخصيًا أو على الشبكة؛ كما تسعى إلى خفض النفقات والمصاعب التي تواجه تنفيذ الأعمال مع الحكومة؛ وكذلك خفض التكاليف التشغيلية للحكومة؛ وتزويد المواطنين بإمكانية أسهل في الوصول إلى الخدمات الحكومية؛ وزيادة وصول الأشخاص ذوي الإعاقات إلى مواقع الوكالة الإلكترونية وتطبيقات الحكومة الإلكترونية؛ وجعل الحكومة أكثر شفافية ومسؤولية».[٣٧] وقد تم تجميع الخمس والعشرين مبادرة الخاصة بالحكومة الإلكترونية في الفئات الأربع الواسعة التالية: الحكومة والشركات، والحكومة مع الحكومة، والحكومة والمواطن والكفاءة الداخلية، والتصديق الإلكتروني.

وفي ٢٧ إبريل ٢٠١١، أصدر الرئيس أوباما أمرًا تنفيذيًا رقم ١٣٥٧١-خاصًا بتسهيل تقديم الخدمات وتحسين خدمة العملاء. لقد أدرك أنه بينما يعد الأمر التنفيذي السابق خطوة مهمة لـ «وضع الناس في المقام الأول»؛ إلا أن هنالك المزيد الذي يلزم القيام به. وقد ذكر الأمر الجديد الصادر ما يلي:

«مع التقدم في التقنية ونظم تقديم الخدمات في قطاعات أخرى، فإن تطلعات الجمهور من الحكومة قد واصلت ارتفاعها. ويجب على الحكومة أن تواصل خطاها لتواكب هذه التطلعات بل وتجاوزها. ويجب على الحكومة أيضًا التعامل مع الحاجة إلى تحسين خدماتها، ليس للأفراد فقط ولكن أيضًا للجهات الخاصة والحكومية التي تقدم لها الوكالة خدمات كثيرة مباشرة. ويجب على مديري الحكومة التعلم مما يكون صالحًا في القطاع الخاص وتطبيق أفضل الممارسات هذه لتقديم خدمات أفضل وأسرع وبتكلفة أقل، مع وجود خيارات الخدمة الذاتية، التي يتم الدخول إليها عبر الإنترنت أو الهاتف الجوال، وتحسين العمليات التي تقدم خدمات أسرع وبشكل أكثر مسؤولية، وخفض الحاجة الكلية لاستفسارات وشكاوى العملاء. وتتحمل الحكومة الاتحادية مسؤولية تسهيل تقديم خدمة العملاء وجعلها أكثر فاعلية لتقديم خدمة أفضل للجمهور».[٣٨]

وفقًا للأمر التنفيذي الرئاسي، يعرف «العميل» على أنه أي فرد أو أي جهة بما في ذلك شركة أو قبيلة أو ولاية أو حكومة محلية أو جهة أخرى تقدم لها الوكالة موارد مهمة. وقد استخدم الرئيس أيضًا صلاحيته هذه للتوجيه بما يلي:

«إن مكتب الإدارة والميزانية وإدارة الخدمات العامة ومكتب سياسة العلوم والتقنية يجب أن يساعد ويدعم الوكالات في تطوير معايير وخطط خدمة العملاء، والنشر الإلكتروني لمقاييس خدمة العملاء، وأفضل الممارسات، وتسريع مراجعة آليات التغذية الراجعة للعملاء وفقًا لقانون خفض العمل الورقي (ذي الرقم ٤٤ يو أس سي ٣٥٠١)، وتحسين تصميم وإدارة المواقع الإلكترونية للوكالة التي تقدم الخدمات أو المعلومات للجمهور تماشيًا مع الجزء ٥٠٨ من قانون إعادة التأهيل (ذي الرقم ٢٩ يو أس سي ٧٩٤ دي)، واستخدام التقنيات الإبداعية لتحسين خدمة العملاء بتكلفة أقل».[٣٩]

من الواضح أن هنالك أوجه شبه بين الأمر التنفيذي للرئيس أوباما وبرنامج جورجيا. بل إن الولاية تطرح أيضًا دورة تدريبية على الإنترنت لموظفيها بعنوان التعامل بجدية مع خدمة العملاء: أفضل الممارسات لتنفيذ مبادرة خدمة العملاء في وكالتك بالرجوع إلى الأمر التنفيذي للرئيس أوباما، كما أنها تقدم الدعم التعليمي لولايات أخرى ووكالاتها وللوكالات الاتحادية التي عليها الالتزام بأمر الرئيس أوباما. وتمنح جامعة جورجيا التقنية شهادة في التعريف بخدمة العملاء التي تطرح فيها تسع مواد اختيارية، والمواد الأربع الأساسية المطلوبة هي: أسس خدمة العملاء؛ وخدمة العملاء في التعليم العالي؛ وحل المشكلات بطريقة فاعلة في بيئة رعاية خدمة العملاء؛ وتقديم خدمة فاعلة عبر الاتصال أو المواجهة، أو بالهاتف أو البريد الإلكتروني.

وبالطبع يتساءل كثير من الناس عن مدى فاعلية مبادرة خدمة العملاء على مستوى الحكومة الاتحادية في تحسين الخدمات. والمثال المؤثر على النقد الذي وجه للموظفين الاتحاديين وأنظمة دعمهم الداخلية قد ورد في المقتطف التالي من تعليق بريد إلكتروني صدر ردًا على تغطية إخبارية للأمر التنفيذي للرئيس:

«بشكل عام لا يرى الموظفون الاتحاديون دافعي الضرائب على اعتبار أنهم «عملاء». وبدلًا من ذلك، فإنهم ينظرون إلى تحقيق البهجة للموظفين السياسيين المسؤولين عنهم، وإسعاد الموظفين المهمين في تطورهم المهني، والوكالات الأخرى التابعة للحكومة الاتحادية كعملاء لهم. وينظر إلى الاتصالات من دافعي الضرائب بشكل عام على أنها إزعاج. وتوجد نظم حكومية لتناسب الحكومة وموظفيها، وليس لتناسب دافعي

الضرائب وخدمتهم. كما أن الحوافز في مكان العمل الاتحادي لا تعزز الاستجابة لدافعي الضرائب. فهي تشجع النفاق وبناء التكتلات وقواعد القوى، وحماية الأداء المتدني. ولا توجد أية مجموعة من التحسينات في خدمة العملاء في العالم يمكن أن تصلح ذلك!»

وبحسب تجربتي الشخصية والمهنية، فقد كانت هنالك تحسينات مرئية في الخدمات الحكومية على المستوى الوطني. وبشكل خاص، من الواضح أن الحكومة قد كانت تستخدم التقنية بما يشبه القطاع الخاص كثيرًا لخفض التكاليف أثناء تحسين الخدمات. فسبعون بالمائة من الناس في هذه البلاد بمن فيهم أنا شخصيًا نقوم بالتقدم إلكترونيًا بطلب عوائد ضريبة الدخل باستخدام الإنترنت مقارنة بثلاثين بالمائة لنسبة مقدمي الطلبات التي كانت موجودة قبل عشر سنوات. عندما تقدمت مؤخرًا بطلب تجديد جواز سفري منذ فترة قريبة، فإنني لم أرَ أو أتحدث مع أي موظف حكومي. وقد جرى تحويل شيك الضمان الاجتماعي الخاص بي إلكترونيًا عن طريق إيداعه في حسابي الجاري؛ وفي بعض الولايات، يتم توزيع دفعات الرعاية المالية باستخدام بطاقات الائتمان/التسليف الإلكترونية. ومن الواضح أن الحكومة الاتحادية والكثير من حكومات الولايات كانت قادرة على استخدام التقنية لخفض دراسة المعاملات، وتكاليف البريد والعمالة. وبمقارنة صارخة، فإن كثيرًا من الحكومات المحلية التي عملت لصالحها لم تسمح للعملاء بالدفع باستخدام بطاقات الدفع أو الائتمان.

لقد تحدث الرئيس أوباما في منتدى تحديث الحكومة الذي عقد في البيت الأبيض في ١٤ يناير ٢٠١٠. وقد رحب بالشخصيات التنفيذية التي اشتهر الكثير منها بتميزها في خدمة العملاء التي كانت من بين خمسين من أكثر الشركات إبداعًا وتقدمًا وعلمًا في التقنية في العالم وطرح عليها تحدي تقديم العون في إحداث نقلة في خدمة العملاء والدخول بـ «حكومتنا إلى القرن الحادي والعشرين». وطلب التفكير فيما يلي:

«إذا كان بوسعكم الحجز لتناول الطعام في مطعم الطاولة المفتوحة أو رحلة طيران على متن ساوثويست أو يونايتد عبر الإنترنت، فلم لا تكونوا قادرين على تحديد موعد في مكتب الأمان الاجتماعي المحلي بنفس الطريقة؟ وإذا كان بوسعكم تتبع إرسالية يو بيه أس باستخدام الهاتف الجوال آي فون، فلم لا تستطيعون التحقق من حالة طلب الجنسية عبر الإنترنت، بدلًا من كتابة رسالة والانتظار للحصول على الرد في رسالة أخرى».[٤٠]

كان هدف المنتدى أن يتم العثور، وباستخدام كلماتهم، أو أخذ أفضل الممارسات من القطاع الخاص التي سيكون لها تطبيقات محددة في الحكومة. وقد أصدر المشاركون الذيـن كان من بينهم زعماء اتحادات عمال أو نواب أمناء وموظفين في البيت الأبيض تقريـرًا يمكن الاطلاع عليه على الموقـع HowTo.gov.. وقد وضع المنتدى مجموعة من «أولى المبادئ» التي تركزت على تحويل وإنشاء ثقافة خدمة عملاء وتغيير تنظيمي وتعظيـم العوائد على الاسـتثمارات التقنية. وفي الوقت الـذي عرف فيه أنه خلال السـنوات الخمس عشـرة الماضية كانت الحكومة الاتحادية قد بذلـت جهودًا كبيرة لتحسين رضا العملاء، فقد أقرت كذلك بما يلي:

«لا تزال الحكومة متأخرة كثيرًا عن القطاع الخاص في تقديم خدمة عملاء ممتازة. فالقطاع الخاص يعمل باسـتمرار على مراقبة رضا العملاء ويحسن تقديم الخدمات ليبقى تنافسـياً. فالعملاء يطلبـون طرقاً جديدة للوصول إلـى المنتجات والخدمات والدعم، وتشـارك الشـركات الإبداعية في توقع هذه المطالب وتعمل باسـتمرار على تطويـر عمليـات مواجهة العملاء بناء على ذلك. والمهم فـي الموضوع، هو أن القطاع الخاص قد اكتشف طرق لتحسين خدمة العملاء وفي نفس الوقت خفض التكاليف... فقد تم حشد التقنية والتحسينات لتقديم منتجات وخدمات أرخص وأفضل».[٤١]

## إعادة اختراع الحكومة وتحول الإدارة الحكومية:

لقد كان فريق العمل الخاص بالتنسـيق بين الـوكالات والذي عُني بمراجعة الأداء الوطني قد تشكل من قبل إدارة كلينتون-غور لإصلاح طريقة عمل الحكومة الاتحادية وتسـهيلها. وقد كان محـور اهتمام مراجعـة الأداء الوطني، الذي سـمي فيما بعد بالشـراكة الوطنية لإعـادة اختراع الحكومة، تغيير الثقافـة البيروقراطية من الرضا بالوضع الراهن إلى جعل الحكومة أشـبه ما تكون بالشركة واستخدام تقنية المعلومات لزيـادة الكفاءة وخفـض التكلفة. وفي كتـاب «إعادة اختـراع الحكومة: كيف تحقق روح ريـادة الأعمال التحول فـي القطاع العـام Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector»، أشـار ديفيـد أوزبـورن وتيد غيبلر إلى أن الاسـتجابة التقليدية للتعامل مـع أزمة الميزانية كان رفع الضرائب أو خفض الإنفاق. وقد كانت وجهة نظرهما تفيد أن المشـكلة الحقيقية لم تكن فيما إذا كان هنالك الكثير جدًا أو القليل جدًا من النشـاط الحكومي، بل المشكلة هي أن لدينا النوع الخاطئ من الحكومة. وقد كان جدالهما هو أن ما نحتاج إليه فعليًا

هو حكومات أكثر ريادة للأعمال يمكنها: تعزيز التنافس؛ تمكين المواطنين؛ قياس أداء النتائج؛ أن يكونوا مندفعين بالرسالة التي يحملونها؛ تعريف الزبائن على أنهم عملاء ومنحهم الخيارات؛ تجنب المشكلات قبل ظهورها؛ التركيز على كسب المال وليس مجرد إنفاقه؛ تحقيق لامركزية السلطة وتعزيز الإدارة التشاركية؛ وتفضيل آليات السوق على الآليات البيروقراطية.»[٤٢]

شُكِّل فريق مراجعة الأداء الوطني في سنة ١٩٩٣ وكُتِبَ كتاب إعادة اختراع الحكومة قبل أكثر من ٢٠ سنة، ولكننا لو كنا في رحلة على أحد الطرق نبحث فيها عن التحول الحكومي فإننا لم نصل بعد. لقد شاهد أوزبون وغيبلر مستقبلًا تظهر فيها أنواع جديدة من مؤسسات ريادة الأعمال في القطاع الحكومي. وسوف تكون هذه المؤسسات مدعومة ولامركزية وإبداعية، ومرنة وقابلة للتكيف وسريعة في تعلم طريقة جديدة عندما تتغيرٍ الظروف المحيطة بها. وسوف تعتمد على أسلوب القيادة بالإقناع وتقديم الحوافز بدلاً من إصدار الأوامر. كما ستعمل على تمكين عملائها ومنحهم الخيارات واستخدام التنافس والتقنية الجديدة لتنفيذ المهمات بإبداع وفاعلية أكبر.

وبينما أصبحت بعض الحكومات المحلية أكثر ريادية، إلا أن معظمها قد تملق للمبادئ والأفكار المنصوص عليها في نظامها والتي عملت بها، وبالنسبة للغالبية فإن الوضع الراهن هو السائد. ومن المخيبِ للآمال أكثر هو أن بعض الحكومات المحلية تراجعت إلى الوراء. فعلى سبيل المثال، بدلًا من استخدام الخصخصة التنافسية وقوى السوق للضغط على موظفي القطاع العام من أجل الإبداع وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين مستويات رضا العملاء، فإن الوضع المعاكس هو الذي حدث. فقد جرت خصخصة الخدمات الاحتكارية في كثير من المناطق لتسييل مصادر العوائد وليس لتحسين خدمة العملاء. وإضافة إلى ذلك، فإنه من خلال تمكين الحكومات بالوصول مباشرة إلى العوائد المستقبلية، عمل ذلك على تمكين الحكومات من تأجيل تحقيق النمو المالي. لقد كانت الخصخصة لغايات تحقيق مكاسب عوائد قصيرة الأمد لمرة واحدة ليست هي مستقبل الحكومة المعاد اختراعها التي تصورها أوزبورن وغيبلر. فقد أرادا عمل شيء لعكس اتجاه الحكومات في خسارة حصة من السوق للقطاع الخاص وحذرا دون نجاحهما في ذلك مما يلي:

«يمكننا أن ندور بكسل في حلقة مفرغة بغيضة يعتمد فيها عدد أقل من الناس على الحكومة كلما كانت لديهم رغبة أقل في تمويلها وكلما قل تمويلهم لها؛ صارت أسوأ، وكلما صارت أسوأ؛ قل اعتمادهم عليها. أو بالمقابل يمكننا أن نصحو من هذا

الوضع..ويمكن لقطاعنا الحكومي أن يتعلم كيف ينافس، أو يمكنه أن يتعفن ويتراجع، إلى أن يصبح العملاء الوحيدون أولئك الذين يستخدمون الخدمات الحكومية هم أولئك الذين لا يستطيعون تحمل نفقات أي بديل آخر».[٤٣]

في الواقع فإن الكثير من جماعات المصالح الخاصة من جميع المذاهب قد أسهمت في تباطؤ حركة إصلاح إعادة اختراع الحكومة. فهذه الجماعات تخسر أكثر مما تكسب من الحكومة الريادية، والإدارة الحكومية المتحولة، والمواطنين المُمَكّنين، ومن رؤية الخدمات الحكومية التي اعتقد بها أوزبورن وغيبلر. فعلى سبيل المثال، أطلق الموقع الإلكتروني الاتحادي Regulations.gov في يناير ٢٠٠٤ اعتمادًا على قانون الحكومة الإلكترونية لسنة ٢٠٠٢. ومع هذا الموقع الجديد، يكون بالإمكان حاليًا البحث والقراءة وإبداء الملاحظات حول القواعد والأنظمة الإدارية المقترحة وكذلك إبداء الرأي حول الملاحظات التي عبر عنها آخرون-أي إثارة حوار عام ضمن مستوى لم يسبق له مثيل. وخلال السنة الأولى من تشغيله، وبينما كان الناس لا يزالون يتعلمون كيف يستخدمون الموقع الإلكتروني، فقد حصل النظام على ٥,٥ مليون زيارة حيث اطلع الناس أو قاموا بتنزيل ٤,٥ ملايين صفحة من القوانين والملاحظات. واليوم، يحقق النظام نجاحًا قويا. وبينما دعمت كثير من الجماعات هذه المبادرة من البداية، إلا أن تطور هذه المبادرة وتطبيقها تأخر كثيرًا بفعل بعض جماعات المصالح الخاصة المختلفة والمؤثرة. فقد أشارت جين فاونتين Jane Fountain في سنة ٢٠٠٦ في ورقة عمل وهي واحدة من المرجعيات المحترمة جدًا في الحكومة الإلكترونية ومؤلفة لكتاب مميز بعنوان «بناء الحكومة الافتراضية Building the Virtual Government»، قائلة:

«تعارض بعض جماعات المصالح مبادرة Regulations.gov لأن هذه الجماعات قد وضعت أنظمة خاصة بها على الإنترنت لإبداء الملاحظات والتأثير. والمفارقة هنا هو أنها تميل إلى أن تكون جماعات مصالح وكانت قيادية في وضع آليات تأثير على الإنترنت. تخيل الموقف التالي: رسالتك هي المساعدة على صياغة وحشد رأي عام واستخدام هذا الحشد للتأثير على القرارات في واشنطن. فجزء من سلطة جماعة المصالح يكمن في قدرتها على الإبحار في متاهات الحكومة الاتحادية. وقد عملت كثير من الجماعات مثل- نادي سييرا Sierra Club- وجمعية أدوبون Audubon Soceity، والنشطاء، وغيرها- على إنشاء مواقع إلكترونية لإبداء الرأي. وربما يعمل موقع Regulations.gov على تحويل أو تفكيك قوة أصوات أعضائها عن طريق توفير قناة مباشرة للوصول إلى الحكومة».[٤٤]

الأخبار الجيدة هـي أن فاعلية المعارضة لمبادرات إعادة اختراع الحكومة أو تحول الحكومة في تراجع نتيجة زيادة الوعي الشعبي بأن الوضع الراهن للحكومة غير قابل للاستمرار سواء كان ذلك من الناحية المالية أو السياسية، وأنه يجب أن تكون هنالك طرق أفضل وأكثر فاعلية وكفاءة للحكم. والكتاب يزعم وبكل جرأة أن الأسلوب الذي يهتم بالعملاء في تقديم الخدمات الحكومية يعد أكثر فاعلية وأكثر نفعًا وأكثر استمرارية للحكم به وأنه يتمتع بإمكانية توفير أساس جوهري ودعوة أعلى ودافع لإعادة توجه وإعادة اختراع الحكومة.

ولكن عن طريق استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات والمبادئ العشرة التي تعتمد عليها خدمة العملاء التي تهتم بالعملاء، سيكون بوسع الحكومات المحلية أن تحدث تحولاً في الطريقة التي تطور بها وتقدم بضاعتها وخدماتها، وإعادة التواصل مع الناس في مجتمعاتها، وإعادة إقامة العلاقة المثالية للإدارة الحكومية التي تعتمد على فكرة «أنها للشعب ومن قبل الشعب ولصالح الشعب». وهي عبارة عن عمل الحكومة في بعد يتسم بالثقة بالناس، وتمكينهم، والثقة بهم كعملاء، ومواطنين، وشركاء، وهم يتلقون الخدمات الضرورية التي يحتاجون إليها فعلاً ويقدرونها والتي يرغبون في الدفع مقابلها. وفي عالم التلفاز يمكن أن يشار إلى هذا على أنه مجال للخيال. وسوف تكون خطوتك التالية هي حلقة من مسلسل Twiglight Zone حول مستقبل ومكان يكون فيه الموظفون من الحكومة، وليسوا مجرد السطر الأخير في إحدى نكات رونالد ريغان؛ فهم موجودون فعليًا لتقديم العون.

## الفصل الثاني

# أنصت للعملاء واعمل وفق ما تعلمته

### أنت لا تنصت مطلقاً!

يستخدم الكثير من العملاء عند انتقادهم مسؤولي الحكومة المحلية وموظفيها تعبيرًا شائعًا غالبًا ما يستخدمه الأزواج للتعبير عن شكواهم وهو «أنت لا تنصت مطلقاً». ويعد السمع جزءًا من نظام إنذار بيولوجي داخلي قادر على العمل حتى في الأوقات التي يخلد فيها الإنسان للنوم. كما يستخدم نظام الأنذار السمعي لجسم الإنسان نظامًا عصبيًا معقدًا لرصد الأصوات التي يسمعها الإنسان والتحكم في مستواها مما يجعله قادرًا على الانتقال من مرحلة الاستماع إلى مرحلة الإنصات. ويكمن الفارق بين الاستماع وبين مهارة الإنصات في درجة الانتباه بمعنى أن الشخص يركز فيما يسمعه ويوليه انتباهه. ويعد السماع عملية سهلة وبسيطة في حين أن الإنصات هو العملية الأصعب لأنها تتم في بيئة تكتظ فيها عوامل التشتيت سواء النظرية أم السمعية بالإضافة إلى تزاحم المعلومات، ومن ثم تزداد صعوبة القيام بما تعلمه المرء.

يأتي الإنصات والتعلم المستمر والاهتمام بالعملاء وسرعة الرد على استفساراتهم والتعامل مع المعلومات التي يتم الحصول عليها منهم على رأس مبادئ الخدمة العامة المقدمة للعملاء. فقد ذكر الكاتبان توم بيترز وروبرت ووترمان Tom Peters and Robert Waterman في كتابهما المميز «البحث عن التميز «In Search of Excellence» أن الشركات الناجحة تتميز بعلاقاتها الوطيدة مع عملائها وتستمع جيدًا لهم، كما أنها تشارك عملاءها في جميع ما يتعلق بالمنظمات التي يعملون لديها.[1] وفي المقابل فقد وجد الكاتبان أن العديد من الشركات غير الناجحة اعتبرت عملاءها مصدرًا للإزعاج والتطفل والتدخل في أعمالها. كما أصيبا بالدهشة عندما وجدا في بحثهما أن الشركات الأكثر نجاحًا «سمحت لعملائها بالتطفل بل والتدخل في جميع أنشطتها سواء المبيعات أو التصنيع أو البحث أو المحاسبة».[2]

### الإنصات للعملاء وإعطاؤهم الأولوية:

عندما تستمتع المنظمات لعملائها وتلبي احتياجاتهم فإن صافي الربح يميل إلى الارتفاع تلقائيًا، والعكس صحيح. فإذا لم تع المؤسسة ولم تدرك أهمية عملائها ولم

تستمع إليهم وتدنُ منهم فعندها لن تعرف حقيقة مسار عملها ولن تحافظ على وتيرة نجاحها على المدى البعيد. فعلى سبيل المثال، تعد شركات فيسبوك وجوجل وأمازون وآبل أمثلة لأربع شركات قائمة على التكنولوجيا حيث حققت هذه الشركات نجاحًا باهرًا ونموًا ملحوظًا لأنها وضعت بين أيدي عملائها منتجات وخدمات متطورة جعلت العملاء محل اهتمامها ولهم الأولوية عندها حتى على الأرباح.

إن جوجل هو بالأساس محرك بحث على شبكة الإنترنت ولكن الشركة تقدم بالإضافة إلى ذلك مجموعة ضخمة من المنتجات والخدمات عبر الإنترنت. فالرسالة التي تتبناها الشركة هي «تنظيم معلومات العالم وجعلها متاحة ومفيدة لجميع سكانه». وتحقق الشركة هامشَ ربح ضئيلًا جدًا؛ وذلك لأنها تركز بشكل أساسي على المنتجات والخدمات المتاحة عبر الإنترنت والتي يصل إليها المستخدم النهائي مجانًا مدعومة في ذلك بعوائد الإعلانات. وتعبر مقولة لاري بيجيز Larry Pages، أحد مؤسسي شركة جوجل، عن ذلك إذ يقول «لا تكن شريرًا بمعنى أنه عليك تقديم أفضل ما لديك لكل مستخدمي جوجل ولكل العملاء بل وللناس جميعاً»، في حين أوضح سيرجي بين Sergey Bin، أحد المؤسسين المشاركين لشركة جوجل، أنه في حين يرغب كل شخص في تحقيق النجاح فإنه يطمح أيضًا في أن يراه الآخرون شخصًا مبتكرًا وجديرًا بالثقة له مبادئه الأخلاقية وقادرًا على تغيير حياة الآخرين.

تعد شركة أمازون أكبر الشركات المتخصصة في البيع عبر الإنترنت في العالم. ورغم أن هذه الشركة تتكبد خسائر جراء بيعها القارئ الإلكتروني (كيندل Kindle) إلا أنها تقوم بشكل مستمر باستثمارات ضخمة من أجل إنشاء أسواق جديدة بما يلبي حاجة عملائها. ويتوقع محللو الموقف المالي أن هذه الشركة بمرور الوقت ستحقق أرباحًا هائلة وعائدًا كبيرًا على استثماراتها المالية وسيكون لها وزنٌ في سوق الأوراق المالية، في حين تبيع شركة آبل عددًا محدودًا من المنتجات الإبداعية المميزة والتي لها المكانة الأولى في السوق وتحظى بتقدير كبير من العملاء.

من جانبه وجه ستيف جوبز Steve jobs في خطابه الافتتاحي بجامعة ستانفورد نصيحة للطلاب حديثي التخرج مفادها أنه عليهم أن يحبوا عملهم وأن يتقنوه على أكمل وجه. وكان ستيف يرى أن العمل ليس مجرد وسيلة لجمع المال فحسب، وإنما هو قصة حب حقيقية تترك بصمتها في الثقافة العالمية. وكان سعر السهم الواحد في شركة أبل في التاسع من يونية لعام ٢٠٠٨ يقدر بـ ١٨٥ دولارًا وعندما سُئل ستيف

جوبز عما إذا كان لديه ما يقوله للمستثمرين بشـركته وأصحاب القرار في بورصة وول ستريت. أجاب قائلاً: «قال لي أحدهم ذات مرة إنه عليك أن تتحكم في زيادة حجم المبيعات وذلك من خلال إستراتيجية العمل خاصتك ومعاونيك الموهوبين وكذلك عن طريق أدائك وعندها سيتحسن صافي الربح تلقائيًا». وأضاف جوبز قائلًا «إنه وأخيرًا قد غدت وول ستريت في المكان الصحيح».[٢] وفي الوقت الذي كنت أكتب فيه هذا الفصل في أكتوبر لعام ٢٠١٢ بلغ سعر السهم الواحد بشركة آبل ٦٤٤ دولاراً.

عقب وفاة ستيف جوبز عينت شركة أبل مديرًا تنفيذيًا جديداً، وكان الوقت وحده هو الكفيل بإثبات ما إذا كانت ثقافة الشركة القائمة على الإنصات إلى العملاء وتزويدهم بالخدمات والمنتجات المبتكرة العديدة التي تلبي احتياجاتهم ستستمر في تحديد وضع الشركة وبناء وجهتها أم لا. ونظرًا لأن أحدث منتجات شركة آبل وهو الأيباد المصغر ليس من انتاج الشركة وإنما يحمل علامتها التجارية فقط، فقد قامت بإضافة تطبيق الخرائط متوسط الجودة للمنتج لتكون تلك الإضافة لصالح الشركة لا لعملائها. لكن هذا الحدث لن يكون في صالح الشركة ولا عملائها إن اعتمدته الشركة طويلًا ولم تجعله حدثًا عابراً.

أما شركة فيسبوك Facebook فقد تنامى عدد مستخدمي موقعها ليصل إلى مليار مستخدم، ويرجع الفضل في هذه الزيادة إلى ابتكار الشركة وتقديمها لخدمات فريدة عبر الإنترنت، وربما كان لديك أو لدى أحد معارفك حساب على الفيسبوك. مما سبق نجد أن أيًا من تلك الشركات القائمة على التكنولوجيا لم يعتمد في نجاحه على الاهتمام بالأرباح وإعطائها الأولوية على تلبية احتياجات عملائها. والسؤال الوحيد الذي يطرح نفسه الآن هو هل سيتمتع مارك زوكربيرج Mark Zuckerberg وبعد أن أصبحت شركة فيسبوك شركة تجارية إلى حد كبير، سيستمع إلى التحذير من الاعتماد على مستثمري الفترات القصيرة والمضاربين في بورصة وول ستريت، ومن ثم يغير سياسة شركته بتحويل تركيزها من الاهتمام بالعملاء وخدمتهم إلى فرض أموال على حسابات مستخدمي الفيسبوك وإعطاء أصحاب الأسهم الأولوية؟ إذا فعل مارك ذلك فلن يكون مستقبل الشركة مشرقًا مثلما هو عليه الآن وسيتسبب ذلك في خيبة أمل العملاء والمستثمرين نتيجة لذلك التغيير. ومن ثم فليس هناك حاجة لتغيير الشركة لسياستها وذلك لأنه، وكما ذكر بيترز Peters وووترمان Waterman وكرره مرارًا وتكرارًا في عالم الأعمال، إذا أعطت منظمةٌ ما الأولوية لعملائها واهتمت لأمرهم، فسيهتم العملاء في المقابل بالشركة.

وقـد أكد كلٌ مـن جون ماكـي John Mackey وراج سيسـوديا Raj Sisodia في كتابهما «الرأسـمالية الواعية» Conscious Capitalism أن معظم رواد الأعمال الذين حققـوا نجاحًا حقيقيًا لم يكن هدفهم في بدايـة عملهم تعظيم الأرباح بل كانت القوة الدافعة لهم والتي كانت في الواقع مصدر إلهامهم تتمثل في تحقيق حلمهم وشـغفهم بأن يفعلوا شـيئًا يعتقدون بأنه مفيد للناس. وقد ساروا على درب تحقيق هذا الحلم بأن ابتكروا شيئًا استثنائيًا ذا قيمة كبيرة للمستثمرين وللممولين، بل للمجتمع بأسره، والأهـم من ذلك كله أنهم ابتكروا مـا يلبي حاجة عملائهم.[٤] ويكمـن التحدي الأكبر للحكومـة المحلية في تعلم أفضل الممارسـات من القطاع الخـاص مع الاحتفاظ بقيم الغيرية الملهمة للآخرين والإيمان بواجبها والتزامها بالوفاء بالمصلحة العامة التي كانت سـابقًا مرتبطة بالخدمة العامة. ولا يتطلب ذلك الانتظار حتى يشـكو الموظفون من الفقـر فقد كان للزيادة الملحوظة وغير العادلة أحيانًا في المكافآت والتعويضات خلال السنوات القليلة الماضية عواقب وخيمة غير مقصودة.

## الإنصات للعملاء ومعرفة كيفية الاهتمام بهم:

يحظى الحماس والإسـتراتيجية والإنجاز في تقديم الخدمات في القطاع الخاص بنفس درجـة الاهتمام التي يحظى بها في القطاع العام، ففي بعض المدن والمقاطعات وبالأخـص كاليفورنيـا أضحت أجور الموظفـين ورواتب التقاعـد والرعاية الصحية، بالإضافة إلى طبيعة العمل كالدوام لأربعة أيام في الأسـبوع مجزية ماليًا وشـخصيًا لدرجة أنها أصبحت هي عامل التحفيز الأساسي بالنسبة للموظفين. وينصب اهتمام الكثيـر من الموظفين على تعظيم مكاسـبهم وزيادة التعويضـات التي يحصلون عليها مقابل أيام الإجازات، بالإضافة إلى أي منافع شخصية أخرى لدرجة أن ذلك أثر على حماسـهم للخدمة العامة وجعله يتلاشى بمرور الوقت حيث أصبحوا أكثر تركيزًا على إشـباع احتياجاتهم الشـخصية بدلًا من الاهتمام بخدمة عملائهم. فالحكومات التي أقرت العمل لأربعة أيام أسـبوعيًا نزولًا على رغبة الموظفين ووكلائهم لم تسـتمع إلى عملائهـا، وكان من نتائج ذلك أن أعلت مصلحـة موظفيها على مصلحة المجتمع التي من المفترض أن تستمع له وتخدمه.

إن الحكومـات المحلية التي لا تسـتمع لعملائها ولا تقوم بتعديـل خدماتها بحيث تلبي احتياجات وتوقعات هؤلاء العملاء تعرض نفسـها للفشل والإحباط. ومن المؤكد أن هـذه الحكومـات لا تعلن نتائجها السـنوية على لوحة ضخمـة كتلك الموجودة في

الملاعب بل لديها ميزانية سـنوية، وبالطبع فإن خفض الميزانية وتقليل عدد الموظفين هـو ما تكترث له أيُّ منظمة وتنتبه إليه. كما نجد في معظم الحكومات المحلية بعض الإدارات والمؤسسـات التي تسـعى جاهدة من وقت لآخر للوفـاء باحتياجات العملاء وطلب دعم العامة. ولسوء الحظ لا يلقى التخطيط في معظم المجتمعات القدر الكافي مـن الاهتمام حتـى إن التخطيط لرضا العملاء يكاد يأتي في آخـر قائمة الأولويات لدى بعـض المجتمعات، وهذا ما يؤكـده الكثير من الأصدقـاء والزملاء العاملين في مهنة التخطيط، مما يخفض ميزانية المُخططين ويتسبب في زيادة السخط العام على الحكومات المحلية. ومن ذلك، على سـبيل المثال، أن عدد الموظفين قد تم خفضه من ١٢٩ إلى ٢٢ موظفًا وانخفضت ميزانية قسـم التخطيط المسؤول عن تحسين مستوى الخدمات بمدينة سـان دييغو إلى النصف، وكان ذلك للمرة الثانية خلال سـتة عشر عاماً. وقد صرح ويليام أندرسـون William Anderson رئيس التخطيط السـابق أن «التخطيط كان مطبقًا في سـان دييغو ولكن كانـت هناك حاجة إلى إجراء المزيد من التغيير».[٥]

سـار المحافظ ريك سكوت Rick Scott والسلطة التشـريعية لفلوريدا على نفس المبدأ السابق لأندرسون حيث ألغوا إدارة شئون المجتمع التابعة لولاية فلوريدا وأسندوا الكثيـر مـن مهامها إلى المنظمات المختلفـة في الولاية، كما قامـوا بتغيير الكثير من المعايير التي كانت مسـؤولة عن تحديد الدور الرقابي للولاية، ثم أسندوا مهام الرقابة التنظيمية للخطط المحلية الشاملة والتنمية الإقليمية بالإضافة إلى الشئون المهمة إلى إدارة المشروعات الاقتصادية Department of Economic Opportunity.

عندمـا يتم تخفيض عدد الموظفـين في إحدى الإدارات التي كنت مسـؤولاً عنها وعندمـا يتغير توجهها كنت آخذ الأمر على محمل شـخصي، ففي مدينة فورت ورث Fort Worth كنا نؤدي واجبنا على أكمل وجه وكان قسـم التخطيط يفعل ما بوسـعه أيضـاً. وقد طورنا الخطة الشـاملة وأعدنا بناءها لتكون سـهلة الاسـتخدام وقابلة للتحديث السـهل كل سـنتين، كما أعددنا برنامجًا اقتصاديًا تنمويًا ناجحًا وواضحاً، كذلـك قمنا بإعداد تقرير حول خطط قطاع إعـادة التطوير لعدد من مناطق الجوار، وقد حظي ذلك بإعجاب عمدة المدينة لأننا حققنا أهداف برنامجها المجتمعي الناجح الـذي كانت الإدارة قد وضعته لها. وبالرغم مـن ذلك فقد تم تخفيض ميزانية إدارة التخطيط، كما تم تقليص عدد الموظفين ومن ثم فقد أُجبرنا على أداء المزيد من المهام بتكلفة بسـيطة. ولقد تقدمت بشـكوى إلى مدير المدينة موضحًا فيها أن المسـؤولين

عن وضع الميزانية لا يكترثون لأمرنا ولا يعيرون اهتمامًا للجهود الضخمة التي نبذلها في الإدارة والتي تستحق أن يخصص لها ميزانية أكبر، فأجاب بأنه منبهر من أدائنا وقدرتنا على الإنتاج ولكنه أخبرني بأنهم سوف يتابعون تقليص الميزانية لأن تلك الاستقطاعات لم تؤثر على المجتمع.

لقد قمت بإخطار مجلس المدينة خلال انعقاد ورشة العمل والمخصصة للنظر في الميزانية بذلك حيث أخبرتهم بالقصة الشهيرة للخنزير ذي الرجل الاصطناعية. إذ عندما رأى أحد الزوار رجل ذلك الخنزير سأل المزارع عن السبب، فأجابه بأن ذلك الخنزير أنقذه هو وأسرته عدة مرات. على سبيل المثال، انقلب الجرار وسقط منه المزارع على الأرض واخترقت قطعة مدببة من الحديد جانب المزارع وظل ينزف ببطء حتى كاد أن يفارق الحياة. ولحسن الحظ رأى الخنزير تلك الحادثة وبدأ بالتصرف، حيث جرى بأقصى سرعة إلى البيت وأخذ يحدث أصواتًا مرتفعة ليجذب انتباه زوجة المزارع وأبنائه وبعدها انتبه الجميع وتبعوه إلى أن وجدوا المزارع، وبفضل ما فعله الخنزير استطاعوا أن يخرجوا المزارع من أسفل الجرار وينقلوه إلى المستشفى لينقذوا حياته. كما أنقذ الخنزير حياتهم أيضًا عندما وقع غصن مشتعل من المدفأة على أرضية غرفة المعيشة وأحرق البيت، حيث كان الخنزير حينها نائمًا بجوار المنزل فلما اشتم رائحة الحريق استيقظ وأخذ يصدر أصواتًا عالية حتى استيقظ المزارع وأسرته، ومن ثم تمكن المزارع وأسرته من الفرار من النيران ولكن المنزل احترق بكامله. وكان المزارع على وشك إخبار الزائر بقصة أخرى من قصص بطولات الخنزير ولكن الزائر قاطعه بأن هذه القصص ليس لها علاقة برجل الخنزير الاصطناعية، فتوقف المزارع وقال له «عندما تمتلك خنزيرًا رائعًا كهذا فلن تحاول أكله كله مرة واحدة مطلقاً!» أدرك مجلس المدينة مغزى القصة ولكنهم استمروا في خفض ميزانية الإدارة.

وقد اقترح بعض القادة ذوي الخبرة الواسعة في مجال التخطيط أن يبذل المخططون جهدهم في التواصل وأن يقوموا بدور أكبر في ذلك الجانب كما اقترحوا عليهم كذلك أن يوضحوا أهمية التخطيط، وكانت هذه أفضل النصائح التي قُدمت لهم من قبل براين تيبل Brain Teeple رئيس مجلس إدارة الجمعية الأمريكية للتخطيط American Planning Association وذلك حين ألغت ولاية فلوريدا إدارة شئون المجتمع. وقد نصح براين المخططين بأن يعززوا ويكثفوا من مهارات التواصل والإقناع لديهم، وشدد على ضرورة العمل بجد أكبر ولكن وللأسف لم يكن الأمر بتلك السهولة. ويعد التخطيط في الحكومة المحلية من إحدى المهن والخدمات الحكومية التي تحتاج

لإعادة الهيكلة، فحقيقة المشـكلة لا تتعلق بالتواصل بقدر تعلقها بما يفعله المخططون كما تتعلق أيضًا بما لا يمكنهم فعله وكيف يمكنهم فعله. إن إعادة ابتكار وهيكلة مهنة التخطيط سـيتطلب بلا شك بذل جهود ضخمة وعلى نطاق واسع حيث سيتعين على المخططـين أن يسـتمعوا لعملائهم ويتعلموا منهم ومن ثـم يتوصلوا إلى الطريقة التي تجعلهـم ذوي قيمـة وفائدة في أعين الناس. وإلى أن تعرف مهنة التخطيط السـبيل لتنمية وتقديم منتجات ذات قيمة وفائدة للناس بحيث تُرضي العملاء والمواطنين على السـواء وتلبي احتياجاتهم وتسـهم كذلك بطريقة فعالة ومفيدة في تحسـين مستوى جـودة حياتهم، فلن يكون للتخطيط أدنى أهمية ولا احترام عند المواطنين. وإلى ذلك أشار المخطط مايكل بيترينكو Michael Petrenko الذي تمتد خبرته لخمسة وثلاثين عامًا وهو من بلدة ميلسبورو Millsboro في ديلاوير Delaware قائلاً:

«تتمثل الخطوة الأولى من خطوات عملية التواصل في إنصات المخططين لما يعتقد عملاؤهـم أنهم في حاجته حقًا ولا شـيء غير ذلك. وإلـى أن يصبح تركيزنا منصبًّا تمامًا على أولئك الذين نخدمهم فسيسـتمر الأمر فـي التدهور حتى مع نجاحنا في تبليغ رسالتنا لعملائنا».[٦]

في أحد المشـاهد الشـهيرة من فيلم «كول هاند لـوك «Cool Hand Luke يطرح ستروذر مارتن Strother Martin باول نيومن Paul Newman أرضًا وبعدها ينوح عليه قائلاً: «ما يحدث الآن هو بسـبب فشلنا في التواصل». ولا شك أنه اكتشف أن باول كان عنيدًا ولم يرد الإنصات مطلقًا ولا التعلم من الحارس. وكذلك يتصرف العديد من الموظفين بغض النظر عن الإدارات التي يعملون بها على نفس النحو الذي يتصرف به مارتن ويظنون أن المشكلة في التواصل. وللأسف فهم يعلمون جيدًا كيف يتواصلون مع العملاء لكنهم لا يمتلكون مهارة الإنصات لعملائهم ولا مهارة تطوير وتقديم الخدمات والمنتجات التي يريدها العملاء ويحتاجونها ويقدرونها ومستعدون للبذل من أجلها.

## الإنصات بجميع الجوارح:

يعـد الإنصات للعملاء والتعلم ممـا يقولون ويفعلون من أكثر مبادئ خدمة العملاء أهمية، فإذا لم يتواصل العملاء معك مباشرةً فقد تعتقد بأنك لا تستطيع سماعهم أو التعلم منهم أو التواصل معهم بفعالية، ولكن ذلك يعني أنه عليك أن تبحث عن طريقة مـا تجعلك تفهمهم على نحو أفضل. فقد أخبرني بعـض الموظفين عندما كنت أقوم بمراجعة للأداء بأنه يقوم بعمله على أكمل وجه ودليل ذلك أن أحدًا لم يشكُ منه أبداً.

فأجبت مُشيرًا إلى الموقف الذي حدث مع كارل ساندبرغ Carl Sandburg الذي غلبه النعاس خلال تبديل الممثلين لملابس الشخصيات التي كانوا يؤدونها في المسرحية التي كتبها أحد المؤلفين الشبان الذي كان قد وجه الدعوة له لحضورها، حيث أعرب بعدها الكاتب المسرحي عن خيبة أمله وعن عجزه عن إبداء رأيه في المسرحية التي نام فيها الشخصية العامة المدعوة لحضورها. وكان رد ساندبرغ بأن النوم في حد ذاته رأي وليس عليه أن يتضايق. وعندما نربط ذلك الموقف بخدمة العملاء فالصمت يعتبر عدوًا خطيرًا لرضا العملاء، فإذا وجدت أن عملاءك صامتون ولا يتواصلون معك وأنك لا تستمع لهم فحتمًا هناك مشكلة يجب عليك أن تعيرها انتباهك. فبدون التغذية المرتجعة لن تستطيع تحديد ما يريدونه ويحتاجونه ويقدرونه. فحالة الغموض هذه قد تكون محيرة ومزعجة كما ذكر دونالد رامسفلد Donald Rumsfeld في ملاحظته الشهيرة «هناك أمور معروفة للجميع، وهذه أشياء نعلم أننا نعلمها وأعني بذلك أن هناك أشياء نعتقد أننا نعلمها وفي الحقيقة نحن لا نعلمها ولكن هناك بعض الأشياء التي نظن أننا لا نعلمها ولكننا نعلمها، كما أن هناك ما لا نعلمه حقا».[٧]

تحصل جميع المنظمات والإدارات وكذلك الموظفون على شكل من أشكال التغذية المرتجعة من العملاء حول مستوى الخدمات بطريقة أو بأخرى سواء علموا بذلك أم لم يعلموا، فالتغذية المرتجعة للعملاء بلا شك تشبه وجبة الإفطار الصحية وبالطبع لا أعني حبوب الإفطار ماركة وويتيز Wheaties. ويذكرني ذلك بقصة مدرب كرة السلة الذي كان يصيح بشدة في أحد اللاعبين نظرًا لحالة الخمول التي بدت عليه أثناء اللعب حيث قال «أحاول التواصل معك دائما ولكنك لا تجيب مطلقاً»، فصاح اللاعب في حيرة «لا أعلم ما المشكلة فأنا لم أغير رقمي» ومن الواضح أن اللاعب لم يفهم ما قصده المدرب.

فكما هو الحال بالنسبة للمدرب الذي أوردنا ذكره أعلاه فإن عليك الاتصال بعملائك إن لم يتصلوا هم بك، وأعني هذا حرفيًا وليس مجازًا فقط، فكل مكالمة أو رسالة إلكترونية أو خطاب أو زيارة شخصية أو إشارة في الجريدة أو نقاش أو حتى زحام طارئ على مواقع الإنترنت تعد شكلًا من أشكال التواصل. فعملاؤك يحاولون جذب انتباهك دائمًا فهم يتصلون بك ويكتبون إليك ويزورونك ويشرحون ما يريدون وقد يحتجون حتى إنهم قد يرفعون دعاوى قضائية بل إنهم قد يفعلون أي شيء من شأنه أن يجذب انتباهك. ولا يعني ذلك أن تستمع إلى ما يقولونه فقط بل انظر إلى ما يفعلونه، فالقاعدة العامة تقول بأن عملاءك حتمًا سيبتكرون طريقة ما تجعلك تستمع إليهم. وفي هذا السياق يجدر الإشارة إلى قصة الممثل البريطاني ذي السمعة

السيئة أوليفر ريد Oliver Reed، حيث يقول أوليفر إنه كان ذات يوم في أحد المطاعم في فرنسا وكان يعاني مشكلةً ما تتعلق بمستوى الخدمة، فهمس في أذن زميله قائلًا «سأريك كيف تحصل على خدمة جيدة في هذا البلد»، فالتقط أوليفر كرسيًا من كراسي المطعم ثم ألقاه من نافذة المطعم فسقط الكرسي في الشارع، وبعدها جاء مدير المطعم ومعه الخمس النوادل وأحاطوا بأوليفر فبادرهم بقوله: «سأبدأ بالحساء» وهنا استطاع أوليفر أن يجذب انتباههم.

وبالتأكيد لا تبدو معظم الحكومات المحلية بهذا السوء الذي كان عليه المطعم الفرنسي الوارد ذكره في القصة السابقة، ولكن هذه الحكومات تميل للتركيز على التواصل مع العملاء والحديث معهم بدرجة أكبر من الإنصات إليهم. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو متى كانت آخر مرة أرسلت الإدارة أو الهيئة التي تعمل بها أحد موظفيها للتدريب على مهارات الإنصات الجيد في إحدى ورش التعليم؟ وتجدر هنا الإشارة إلى أن أفضل منظمات القطاع الخاص تقوم بتدريب موظفيها على طريقة الإنصات إلى كافة أشكال التواصل التفاعلي مع العملاء وعلى تفسير كلماتهم وأفعالهم على النحو الصحيح وذلك ما ذكره ديفيد جافي David Jaffe وبيل برايس Bill Price في كتابهما «أفضل خدمة هي انعدام الخدمة». وقد توصل الكاتبان إلى أفضل الخصائص التي ينبغي توافرها في المنظمات وهي على النحو التالي:

- «المنظمات الناجحة تُعلم موظفيها أن كل تواصل هو فرصة للإنصات وكل شكوى هي منحة.
- تُدرب موظفيها على الإنصات وليس فقط على اتخاذ الإجراء الروتيني.
- تتيح الوقت للموظفين وتوفر لهم النظم والعمليات التي تساعدهم على الإنصات.
- تطور طرقًا جديدة لتجميع آراء العملاء.
- تطور آليات للتغذية المرتجعة بصورة دائمة.
- تجد طرقًا جديدة لجعل عملائها يشاركون بآرائهم وتعمل على إيجاد أسهل الطرق وأرخصها للحصول على التغذية المرتجعة منهم».[٨]

لا يهم إذا كانت المنظمات وموظفوها مهتمين أو حتى متغافلين عن التواصل مع عملائهم؛ بل المهم هو أن يدركوا قيمة التواصل مع عملائهم وأن يعرفوا ما ستخسره منظماتهم إذا أخطؤوا في فهم أو معرفة آراء عملائهم وكيفية الاستفادة منها. ويعلق

مؤلفو كتاب «تقديم خدمة عملاء تفوق التوقعات Achieving Impressive Customer Service» على مسألة فقدان العملاء أو إهمال آرائهم وتجاهلهم أو عدم الإنصات إليهم أو عدم ملاحظة أفعالهم قائلين:

«إننا نفقد عملاءنا على الرغم من أنهم هم القوة التي تضمن لنا الاستمرار على درب النجاح. إن التغذية المرتجعة التي يزودنا بها العملاء تساعدنا في توجيه جهودنا في الاتجاه الصحيح كما تمكننا من تعديل أساليب عملنا. فضلًا عن ذلك فإنه عندما نتوقف عن الإنصات للعملاء فإننا نفوت على أنفسنا فرصة الحصول على ردود أفعالهم تجاه الأفكار والمقترحات الجديدة التي من شأنها أن تلبي احتياجاتهم أو تفوق توقعاتهم.»[٩]

## التعرف على العملاء وخدمتهم:

إن عدم اكتراث الحكومات المحلية للنواحي التسويقية يشكل خيبة أمل كبيرة؛ لأن معظم الإدارات لديها إمكانية الدخول على الكثير من المعلومات الخاصة بعملائها، وبالرغم من توافر تلك المعلومات إلا أنهم يفشلون عادةً في استخدامها بشكل جيد عند وضعهم لبرامج العمل وكذلك عند تحديد الأولويات. كما أنهم لا يعملون بجد على تنسيق ومشاركة تلك المعلومات مع مختلف الإدارات.

تعد الخطوة الأولى في تطوير إستراتيجية خدمة العملاء هي تحديد احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين. وطبقًا لما كتبه ديفيد أوزبورن David Osborne وبيتر بلاستيك Peter Plastik في كتابهما «إقصاء البيروقراطية: إعادة ابتكار الحكومة من خلال الإستراتيجيات الخمس» Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government فإنه ليس بالأمر اليسير كما يبدو تحديد العملاء الذين تختلف فصائلهم وتقسيماتهم؛ وذلك لأن مفهوم خدمة العملاء والاهتمام بما يحتاجونه مازال مفهومًا جديدًا بالنسبة لموظفي القطاع العام. وذكروا أن «العديد من المنظمات تهدف لخدمة العامة وتحقيق مصالحهم ولا يهدفون لخدمة الخاصة، فهم لا يتعاملون مع عملائهم بشكل يومي. ولذلك فإن تحديد العملاء الأساسيين للمنظمة يعد من الخطوات المهمة التي تتيح للمنظمة إمكانية التعرف على العملاء الذين سيحصلون على خدماتها والذين سيقيمون مستوى فعالية هذه الخدمات. كما أنه من المهم تحديد الطبقة الثانية من العملاء والمستفيدين من الخدمة وذلك طبقًا للأسباب السابقة، وتختلف الحاجة إلى العملاء الأساسيين عن العملاء الثانويين

و(المستفيدين للخدمة) فيتحتم على المنظمات أن تحدد أولوياتها وأن تعمل على الموازنة بين الاحتياجات المتضاربة.»[١٠]

ذكر جـــورج واجينايم George Wagenheim وجـــون ريورينك John Reurink في مقالة منشـــورة في جريدة «مجلة الإدارة العامة» أن أي منظمة اجتازت مرحلة تحديد العملاء ستتمكن من زيادة مستوى فعاليتها لأنها ستركز عندئذ على تطوير أنشطتها».[١١] والواقع أن العديد من الموظفين لا يقضون الوقت الكافي لفهم عملائهم والتعرف على احتياجاتهـــم فهم إما منشـــغلون أو مســـترخون أو لا يبالون بالعمـــلاء، فهم لا يكلفون أنفسهم عناء معرفة عملائهم ولا معرفة احتياجاتهم من الإدارة على الإطلاق.

فيما يلي أحد التدريبات التي طلبت فيها أنا وراي كواي من المشـــاركين في إحدى ورش العمل المنعقدة حول خدمة العملاء الإجابة عن بعض الأسئلة، حيث بدأنا بسؤال المشاركين عن أكثر خمسة عملاء يفضلون خدمتهم وإرضاءهم، وطلبنا منهم أن يصنفوا أولئك العملاء بحسب الترتيب. بدا ذلك التمرين البسيط صعبًا على كثيرٍ من المشاركين الذين حاولوا الإجابة عنه جاهدين. فقال بعضهم إنه لا يفضل عميلًا على الآخر فهو يخدم العامة وحســـب، كما اقترحنا على الموظفين الذين واجهتهم مشـــكلة في الإجابة عن هذا الســـؤال أن يطلبوا من موظفي الخطـــوط الأمامية في منظماتهم أن يصوروا من يحضر من العملاء إلى مكاتبهم فقد يســـاعدهم ذلك على تذكر العملاء المفضلين لديهم. ويعـــد تطوير مجتمع العمل أحد أكثر العملاء أهمية عند بعض الموظفين، في حين يرى البعض الآخر أن مجموعات الجوار والمجتمعات المحيطة هي أكثرها أهمية. ومـــن المتوقع أن يختار العديد من الموظفين رئيـــس المدينة أو العمدة أو مجلس المدينة أو غيرهـــا من الإدارات الأخرى أو مديري الإدارات كأكثـــر العملاء أهمية. والغريب أن بعض الموظفين يعتبرون أنفســـهم ذلك العميل المفضل الذي يودون خدمته، وأولئك يعملـــون طبقًا لمعاييرهـــم الخاصة ولا يأبهون بالآخرين حيث يرون أنهم أنفســـهم هم المؤهلون دون غيرهم لتقييم الأداء. وما يجب أن يعلمه هؤلاء أنهم لا يعملون لحســـاب أنفسهم ولا يتقاضون أجورهم من حساباتهم الشخصية لكي يتصرفوا على هذا النحو فلديك عملاء من واجبك خدمتهم ولدى معظمهم احتياجات.

يتطلب الجزء الثاني من التدريب أن يحدد المشـــاركون معدل الوقت الذي يقضونه فـــي خدمـــة عميل واحد أو مجموعة من العملاء. وبينما نجد قليلًا من الاتســـاق في ترتيب العملاء يوجد تجانس في إجابة المشـــاركين حول الوقت الذي يقضيه الموظفون فـــي التعامل مع العملاء. ولا تخصص معظم الإدارات ســـوى قـــدرٍ ضئيلٍ للغاية من

الوقت للإنصات لأهم العملاء لديها، وعندما سألنا المشاركين عن سبب تجاهلهم لأكثر عملائهم أهمية كانت إجابتهم المعتادة أنهم لم يفكروا بذلك الأمر مطلقاً. وحول هذا الموضوع أشار روبرت بوزن Robert Pozen كبير المحاضرين بكلية هارفارد للأعمال Harvard Business School وصاحب الكتاب الجديد «إنتاجية تتعدى الحدود Extreme Productivity» إلى أن السبيل لزيادة الإنتاجية والفعالية في موقع العمل يَكمن في تحديد الأولويات الأساسية وتنظيمها حسب الوقت الذي تخصصه لها بالفعل».[١٢] ولسوء الحظ يهتم القليل من المديرين والموظفين بإعداد قائمة بعملائهم وترتيبهم حسب أولويتهم ثم يخصصون بعد ذلك الوقت اللازم للمواءمة بين خدماتهم وبين هؤلاء العملاء وذلك بغية تعظيم دور المنظمة وإبراز قيمتها في نظر عملائها المهمين.

أقامت مدينة فورتِ ورث منذ عدة سنوات بعض الاجتماعات لمجلس المدينة ورؤساء الإدارات، حيث طُلب من كلتا المجموعتين إعداد قائمة بأهم إنجازات المدينة خلال العام المنصرم وقائمة أخرى بأهداف المنظمة للعام المقبل. وكان أحد أكثر الأمور الصادمة في هذه القائمة هو انعدام الاتساق والانسجام بين كلتا القائمتين. فقد انحصر الاتساق بين قائمة رؤساء المنظمة وقائمة مجلس المدينة في مشروع واحد من ضمن عشرة مشروعات في قائمة الإنجازات لمجلس المدينة، وعلاوةً على ذلك احتل ذلك الإنجاز المتفق عليه المرتبة الثانية في قائمة مجلس المدينة بينما احتل المركز التاسع في قائمة المجموعة الأخرى. والأكثر غرابة من ذلك هو اللامبالاة التي أبداها رؤساء الإدارات تجاه هذا الاختلاف الشاسع بل لم يكترث أي منهم لهذا الاختلاف الواضح في الأولويات بين كلتا المجموعتين ولم يبد أي منهم أي نية في جعل موظفيهم يراجعون تلك الأهداف والأولويات حتى تتواءم مع أجندة مجلس المدينة للعام التالي.

يقدم جيمس هيسكت James Heskett النصيحة للمديرين في كتابه «الإدارة في اقتصاديات الخدمة Managing in the Service Economy» لمساعدتهم على تطوير المنتجات والخدمات وكذلك لتحسين مستوى أدائهم. ويرى جيمس أن مزودي الخدمة لا يقومون بجميع المهام ولا يقدمون الخدمات للجميع كما يرى أيضًا أنه ينبغي على المنظمات أن تسعى للبحث عن مجموعات أو شرائح من العملاء ممن تجمعهم خصائص مشتركة حتى يمكنها تصميم وتقديم خدمات ومنتجات جيدة.[١٣] ويتابع جيمس قائلًا إن الخطوة الأولى في طريق النجاح لأي منظمة تكمن في معرفة الإجابة عن هذه التساؤلات «ما طبيعة عملنا؟» و «ما الفكرة التي نريد أن يكونها

عملاؤنا عن عملنا؟»[١٤] وبالطبع فإن مزودي الخدمة الناجحين على دراية بإجابات تلك الأسئلة لأنهم يتواصلون مع عملائهم وموظفيهم.

يحظى مفهوم «رؤية الخدمة الإستراتيجية» بأهمية بالغة في كتاب هيسكت حيث تسهم هذه الرؤية التي ساقها في أربعة أجزاء مطبوعة في مساعدة مديري الخدمات في استهداف قطاع التسويق وتحديد انطباع العملاء عن الخدمة كما تركز على إستراتيجية التشغيل وتصميم نظام كفؤ لتقديم الخدمات للعملاء بحيث يكون قادرًا على ترجمة الرؤى إلى أفعال. ويشرح هيسكيت كل نقطة على حدة ويعززها بالعديد من الأمثلة في مختلف المجالات الخدمية ليجعل منه دليلًا إداريًا منظمًا يستفيد منه تقريبًا أي مزود للخدمة.

وعادةً لا تتجاوز نسبة العملاء الحقيقيين في أي مدينة أو مقاطعة الأعداد الضئيلة لأي إدارة متخصصة، ويؤكد العديد من الموظفين على أنهم يقدمون خدمات للمجتمع ككلٍ إلا أنه وفي الحقيقة لم يحظ بأي من هذه الخدمات والمنتجات سوى عدد قليل جداً. ولتفكر في هذه الأسئلة، كم عدد الإخطارات القانونية التي قمت بإرسالها؟ وكم عدد المكالمات الهاتفية التي تستقبلها من المواطنين في مجتمعك؟ وكم يبلغ عدد الحضور في الجلسات العامة التي تقيمها؟ وكم عدد النسخ التي وزعت أو تم شراؤها من تقاريرك ودراساتك؟ إنه من الواضح أن العديد من الإدارات في الحكومة المحلية تتواصل مباشرة مع عملائها على نطاقٍ محدود. ويصعب في ظل هذه الظروف تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاءً. ولكن هذا الوضع لا ينبغي أن يكون هو السائد فهناك العديد من الطرق التي يمكن للإدارات من خلالها أن تزيد من وتيرة تواصلها مع عملائها.

ضربت المنشآت الحكومية بمدينة جيليت Gillette في وايومنغ Wyomingمثالًا رائعًا لما يمكن تحقيقه عندما تقوم الإدارات بتخصيص الوقت اللازم لتحديد وتصنيف عملائها ومن ثم تحليل احتياجاتهم الأساسية وتوقعاتهم من الخدمة مقارنة بما تستطيع الإدارة أن تقدمه لعملائها لتحصل على تقديرهم. ويتيح ذلك للإدارة إمكانية تطوير خدماتها بحيث تعظم من دور وقيمة منتجاتها وخدماتها في نظر عملائها سواء الداخليين أو الخارجيين. كما يوفر ذلك لهم أيضًا المعرفة اللازمة للمواءمة بين إمكانات الإدارة وتوقعات العملاء منها. ولقد أطلقت إدارة التخطيط مشروع المواءمة من خلال طرح الأسئلة الأربعة التالية:

- ما نشاطنا؟ ومن عملاؤنا؟
- ما الذي يهم عملاءنا؟
- كيف نطور خدماتنا بشكل يلحظه العملاء؟
- كيف ينظر العملاء إلى خدماتنا؟

وإجابة عن السؤال الأول الذي يتعلق بنشاط الإدارة وعملائها قام موظفو التخطيط بتقسيم العملاء إلى مجموعات تضم العملاء الداخليين والخارجيين، حيث توصل الموظفون إلى وضع أهداف للخدمة باعتبارهم جزءًا من منظمة ذات توجه نحو خدمة العملاء وشملت هذه الأهداف ما يلي: (١) رؤية القطاعين العام والخاص وقد حققا أعلى جودة ممكنة وأفضل الطرق للتنمية. (٢) التشجيع على التخطيط بشكل أفضل والالتزام بالقوانين. (٣) تحقيق التوازن بين خدمة العملاء والسلامة العامة. (٤) ضمان معايير السلامة في بناء المنشآت. (٥) تقديم التوجيه اللازم للعامة في تنفيذهم لمفهوم التنمية المجتمعية.

كانت الخطوة الثانية بعد تحديد العملاء تتمثل في قيام الموظفين بالتعرف على احتياجات وأولويات كل مجموعة وتوقعاتها من الخدمة، والعمل على فهم أوجه الاختلاف بين آراء العملاء الحقيقية في الإدارة مقارنة بالفكرة التي تأمل الإدارة في أن تتكون لدى العملاء عنها. وتتمثل الخطوة الأخيرة في وضع الإستراتيجيات اللازمة للعمل على المقاربة بين أوجه النظر السابقة. وفي حين أن مبادرة خدمة العملاء كانت قد انطلقت منذ عشرين عامًا في إدارة التخطيط فقد حققت نجاحًا كبيرًا في ذلك الحين إلا أنها انتشرت لاحقًا في باقي الإدارات وغدت المحفز على وجود ثقافة خدمة العملاء التي تحدد ملامح الخدمة العامة حاليًا في مدينة جيليت.

## الإنصات إلى العملاء والتعامل المباشر معهم:

هل تستمع إلى عملائك؟ أم أنك تحاكي العبارة التي تستخدمها شركة فيرايزون Verison للاتصالات في إعلانها «هل تسمعني الآن؟». دائمًا يحاول عملاؤك أن يجذبوا انتباهك وأن يتواصلوا معك ومع موظفيك، وما من شك أنه لا بديل عن التواصل المباشر مع العملاء والإنصات إليهم والتعلم منهم وبناء العلاقات معهم وذلك لضمان جودة الخدمة. ولسوء الحظ لا يُحسن العديد من الموظفين التواصل مع المواطنين فلا يحترمون العملاء المهمين بما فيه الكفاية ولا يعاملونهم بالقدر الذي

يستحقونه. ومن ثم ينبغي على الموظفين على كل المستويات في المنظمة ممن تقع على عاتقهم مسـؤولية التواصل المباشر مع العملاء أن يستمعوا لعملائهم ويتفاعلوا معهم. وفي سـياق تلك القضية قام أحد رؤسـاء الإدارات السـابقين في مدينة سـان دييغو وهو روبرت سـبولدينغ Spaulding Robert بسؤال العملاء الذين تعاملوا مع الموظفين وجهًـا لوجه عن تجاربهم مع إدارته، ومن خلال الحديث مـع أولئك العملاء، كلٌّ على حـدة، تمكن روبرت من الحصول على كم هائل مـن البيانات النوعية كما تمكن أيضًا من معرفة المزيد عن احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومن ثم فقد نصح روبرت المديرين بطرح الأسئلة التالية على العملاء عند التحدث إليهم:

«هل كان هناك تواصل مباشر وصريح حول توقعاتك؟ هل قُدّمت لك المساعدة للوفاء باحتياجاتك؟ هل تم الوفاء بالمواعيد المحددة؟ هل كانت المعلومات متاحة وكافية؟ هل حُدِّدت مسؤولية أخذ القرارات بوضوح وهل كانت في المستويات المناسبة في منظمتك بحيث يمكن اتخاذ القرارات بسـرعة؟ هل علم العميل من المسؤول عن المشروع داخل منظمتك؟ هل تم التعامل مع احتياجات العملاء من قبل موظفي الخطوط الأمامية أو موظفي مكتب خدمة العملاء بشكل مرضي؟»[١٥]

يشـير كلٌّ من المستشـارين الإداريـين كارل آلبريشـت Karl Albrecht ولورانس برادفوردLawrence Bradford المتخصصين في المجال الناشـئ لإدارة الخدمات إلى قائمة ردود الفعل الإنسـانية التي يمكن اكتشـافها في المقابلة الشـخصية، وذلك في كتابهمـا الذي يحمل عنوان «ميزة الخدمة» The Service Advantage، حيث لاحظوا التالي:

«تتيح المقابلة الشـخصية إمكانية رؤية ردود الأفعال على الأسـئلة بعكس المسـوح المكتوبـة أو المكالمات الهاتفية، فيمكنك رؤية وجـه الآخر عندما يقطب حاجباه غضبًا وعندما يكون عابسـاً. كما يمكنك قراءة مشـاعر العميل حيـال المواصفات المتعددة للخدمة التي تقدمها، كما يمكنك الوقوف على آراء العملاء في الخدمات التي تقدمها منظمتك ويمكنك الوصول إلى نتائج لا تستطيع المسوح المكتوبة الوصول إليها».[١٦]

تتمثل إحدى الميزات الأخرى للتواصل المباشـر مع العملاء في أنها تمكنك من رؤية عملائك في صورة أفراد لديهم تفضيلاتهم وتوقعاتهم الخاصة تجاه الإدارة التي تعمل بها. فقد كانت التسـاؤلات أثناء الانتخابات الرئاسـية الأخيرة تدور حول إذا ما كان الرئيس أوباما يفضل المكالمات الهاتفية أم المقابلات المباشـرة، وفي الحقيقة فإن ميل

الرئيس الأمريكي باراك أوباما للاســتعاضة عن المقابلات المباشرة بالمكالمات الهاتفية قد أســهم في غياب العلاقات الشــخصية الجيدة فيما يعرف سياســيًا في واشنطن بسـيطرة مناخ الاســتقطاب. ومما لا شك فيه أن الرئيس لديه الكثير من المسؤوليات والمطالــب التــي لا تنتهي وتحتــاج للوقت غيــر أن وقت الرئيس لا يســمح باللقاءات الشخصية واستخدام وسائل أكثر فعالية في التواصل الشخصي مع الجمهور، ولو كان الرئيس قد حافظ على التواصل وجهًا لوجه مع المتحدثة باســم البيت الأبيض نانسي بيلوسي Nancy Pelosi خلال المفاوضات المثيرة عام ٢٠٠٩ لما نشر بوب وودوارد Bob Woodward في كتابه «ثمن السياســة The Price of Politics» قصة المتحدث الذي كتم صوته أثناء مكالمة هاتفية جماعية.[١٧]

في ربيع ٢٠١٢ وبعد أن تمكن الرئيس ومجلســه من أن يجنب البلاد الســقوط في أزمة اقتصادية أثيرت مشكلة استقطاعات ميزانية المجلس وكان الاستقطاب السياسي والحزبي في أوجه فبادر الرئيس بعقد لقاءات مباشــرة مع أفراد ومجموعات صغيرة من ممثلي المجلس من كلا الحزبين. فسخر بعض النقاد من ذلك ووصفوا ذلك الجهد «بالإســاءة الســاحرة Charm Offense» كما وصف أحد مســؤولي البيت الأبيض ما حــدث بأنه مزحة وقال متهكمًا إنه يأمل أن يكون جميع أفراد الإعلام ســعداء «فلقد فعلنــا كل ذلك من أجلكــم». وكانت نتائج تلك المبادرات رائعة وســريعة بغض النظر عن المســمى الذي قــد يرغب البعض في إطلاقه عليه أو الدافع وراءه. وقد أســهب عضو مجلس الشــيوخ الجمهوري توم كوبرن Tom Coburn عن ولاية أوكلاهوما ورون جونســون Ron Johnson عن ولاية ويسكونســن في امتداحهــم الرئيس للجهود التي بذلها في تحســين العلاقــة بينهم، كما أعربــوا عن ثقتهم بأن الوقــت قد حان لبدء مفاوضــات جدية بين الحزبين في القضايا التي تتعلق بالاســتحقاق وعجز الميزانية. وقد أعرب عضو مجلس الشيوخ السيناتور مايك جوهانز Mike Johanns عن إعجابه بمحاولات الرئيس لبدء الحوار وتحطيم الحواجز، بينما صرح عضو مجلس الشــيوخ السيناتور بوب كروكر Bob Corker (R-Tenn). أن ذلك العشاء مع الرئيس أسهم في وضع الأساس لحديث مثمر. وقال جون بونر John Boehner قائد المجلس الجمهوري Leader House Republication بعد مقابلة خاصة مع الرئيس وأعضاء المجلس على العشــاء «أعتقد أننا قمنا بتبادل الأفكار بكل وضوح وصراحة وأعتقد أن هذه المقابلة كانت مثمرة حقاً». فتلك اللحظات القليلة لا تقدر بثمن عندما تسنح لك الفرصة بأن تعبر عن آرائك أمام أقوى شخصية في العالم.

بالرغم من أن التكنولوجيا قد سهلت عملية التواصل على نطاق واسع وبشكل سريع بين الناس إلا أنها أيضًا أدت إلى تضاؤل اهتمامهم بوسائل التواصل الحقيقية التي كانت متبعة في السابق كالمقابلات المباشرة وغيرها. ولسوء الحظ لا يمكن مقابلة جميع الناس وجهًا لوجه إذ الأمر يستغرق وقتًا للترتيب لمثل هذا النوع من المحادثات. فضلًا عن ذلك فإن محاولة فهم عالم العملاء من خلال الاعتماد على النتائج العامة المأخوذة من عدد قليل من المسوح المباشرة وجهًا لوجه أو بعض المكالمات الهاتفية المحدودة أمر غير جيد. ولذلك فمن الضروري بل يفضل تعزيز أي تواصل شخصي بمسوح كمية دقيقة إحصائيًا بحيث يشارك فيها علميًا ومنهجيًا مجموعات أكبر من العملاء.

## تعلم كيفية الإنصات:

حتى لو أراد بعض الأشخاص الإنصات إلى بعضهم البعض فإنهم لن يجدوا الأمر سهلًا كما يبدو. إذ يتطلب ذلك في واقع الأمر تدريبًا جيدًا حتى يصبح المرء مستمعًا جيداً. وقد يرى العديد من الناس أن الإنصات مسألة مسلم بها، بل إن بعض القراء قد تجاوز هذه المرحلة لأنهم يعرفون كيف يستمعون بالفعل. وعلى أية حال، فإن معظم الناس ولدوا ولديهم القدرة على الإنصات. وبالتأكيد لم تصدق جدتي أنني أتمتع بالفطرة بموهبة الإنصات وقد قالت لي ذات مرة وهي غاضبة إن الله تعالى قد خلق لنا أذنين وفاهًا واحدًا وهذا دليل على أن الله قد أرادنا أن نستمع أكثر مما نتحدث.

يدرك معظم من يطمحون لإحراز تقدم في عملهم أهمية القدرة على التواصل الجيد والقدرة على التحدث بطلاقة وفعالية أمام الجميع ولذلك يعمل هؤلاء على تحسين مهارات التواصل، فيقومون بالقراءة والاطلاع على مواد تعليمية وأخذ دورات تدريبية، كما أنهم يتدربون على إلقاء المحادثات ويحضرون المؤتمرات وورش العمل التي تتعلق بكيفية التواصل بشكل أفضل. وللأسف يعتقد الكثيرون أن التواصل عملية تتم من خلال طرف واحد ويريدون أن يتعلموا كيف يكون لديهم مهارات تواصلية عالية غير عابئين بتنمية مهارة الإنصات لديهم حتى يكونوا مستمعين جيدين. فلم يسبق لي أن قابلت أي موظف حكومي قد حضر ورشة عملٍ للإنصات بل إن القليل، إن لم يكن لا أحد، يعلم بوجود هذا النوع من التدريب أصلًا. لكن التدريب على الإنصات متاح بالفعل ومشهورٌ جدًا في القطاع الخاص.

أحد أهم الجوانب التي يتعلمها الحضور في ورش العمل المخصصة للتدريب على الإنصات هي أن أحد الأسباب الرئيسية لاستصعاب الناس لمهارة الإنصات هو

أنه يمكنهم الإنصات بمعدل أســرع بكثير من المعدل الــذي يتحدثون به أو يتحدث به غيرهم. ونتيجة لذلك يفقد المستمع تركيزه ويبدأ عقله بالانشغال بأمر آخر. وتتمثل أولى الخطوات التي تؤهلك لأن تكون مســتمعًا جيدًا فــي تقييم قدرتك الحالية على الإنصات، ولذا نأمل أن تقوم بإجراء اختبار الإنصات التالي:

**اختبر مهارة الإنصات لديك:**

١. هل تقوم بالحكم على الآخرين مسبقًا أو تتوقف عن الإنصات إليهم منذ بداية حديثهم؟

أبدًا أحيانًا غالبًا

٢. هل تنتقد في سريرة نفسك أسلوب كلامه أو مظهره أو النحو الذي يستخدمه في حديثه؟

أبدًا أحيانًا غالبًا

٣. هل تقضي بعض الوقت في الاستعداد للتحدث بدلًا من الإنصات إلى كل كلمة؟

أبدًا أحيانًا غالبًا

٤. هل تحاول استيعاب كل شيء والرد عليه وخاصةً على المبالغات والأخطاء؟

أبدًا أحيانًا غالبًا

٥. هل تتظاهر بأنك منتبه لما يقول؟

أبدًا أحيانًا غالبًا

٦. هل يتشتت انتباهك وتحاول التفكير في أمر آخر أثناء إنصاتك؟

أبدًا أحيانًا غالبًا

٧. هل تتوقف عن الانتباه بعد فترة قصيرة عندما تجد صعوبة في فهم ما يحاول أن يقوله الشخص الآخر؟

أبدًا أحيانًا غالبًا

٨. هل تفقد السيطرة على مشاعرك وأحيانًا تفقد أعصابك وتدخل في مشادة مع من يتحدث إليك؟

أبدًا أحيانًا غالبًا

٩. هل تتجاوب مع المتحدث بقليل من الإشارات الشفوية أو المرئية أو البدنية؟

أبدًا أحيانًا غالبًا

١٠. هل تفقد صبرك وتشعر أنك تريد أن تقول لمن يتحدث «توقف عن الكلام»؟

أبدًا أحيانًا غالبًا

أفضل استجابة هي اختيارك للإجابة عن جميع الأسئلة بـ «أبداً»، وهناك علاقة مباشرة بين عدد المرات التي تختار الإجابة فيها بـ «أبداً» وبين فعاليتك كمستمع جيد. فإذا كانت إجابتك عن الكثير من الأسئلة بـ «غالباً» فاعلم أن لديك مشكلة كبيرة في الإنصات. لقد أذهلتني النتيجة في المرة الأولى التي قمت فيها بإجراء الاختبار وتقييم نفسي فقد أدركت أنني مستمع سيئ وكانت أكبر مشكلتين لدي تتمثلان في أنني كنت أستعد للتحدث بدلاً من الإنصات إلى كل كلمة، وأنني كنت أحاول القيام بشيء آخر أثناء إنصاتي. لقد كنت مخطئًا كل تلك المدة الطويلة. ويتعلق أحد الإعلانات التجارية المفضلة لدي، إذ يتناول زوجان العشاء وبينما تتحدث هي يظل هو بين الحين والآخر يختلس نظرات خاطفة على هاتفه المحمول ويتلقى تحديثات لآخر الأخبار الرياضية كلما أومأت بنظرها عنه لكنها تشعر بداهة بأنه يتصرف بغرابة وتسأله عما إذا كان قد تفقد اللعبة على هاتفه المحمول لتوه لكنه يراوغ في الإجابة بينما تستمر هي في الحديث. وقبيل نهاية الإعلان، نسمعه يقول: «أجل، أنا شخصيًا لا أبالغ إذا ذكرت عدد المرات التي أتذكر أنني كنت أجمع فيها بين القيام بالعديد من الأشياء في آنٍ واحد مثل المراسلة البريدية أو قراءة بعض الرسائل أثناء انشغالي بمحادثة على الهاتف».

أدى نمو التأثير السياسي في الحكومة إلى زيادة صعوبة الاستماع والإنصات. إذ تحولت الدولة إلى مجتمع تسيطر عليه المناقشات باستمرار. وقد أصبح التحدث أثناء كلام الآخرين شيئًا معتادًا حتى إنٍ طلب أحد المشاركين عدم مقاطعته في النقاش وإعطاءه فرصة لإكمال حديثه دليلٌ على ضعف شخصيته وليس طلبًا بالالتزام بالتحضر. وحتى عندما يستمع البعض إلى حديث أحدهم فإنهم لا ينصتون إليه بغية تفهم وجهة نظره وإنما يستمعون له حتى يتصيدوا له خطأً. فكما يقول دانيال كيميس Daniel Kemmies، العمدة السابق لمدينة ميسولا مونتانا Missoula Montana شاكيًا: «قليل هم من يستمعون بجلسات الاستماع العلنية.[١٨]

تتمثل أحد التحديات التي قد يواجهها المرء أثناء الإنصات إلى العملاء في القدرة على تقسيم الوقت والموازنة بين الإنصات بانتباه والاستعداد للرد على الآخرين. لكنني اكتشفت أن المرء إن أمهل نفسه بعض الوقت لتجميع الأفكار قبل الشروع في الإجابة فعندها ستتوافر لديه القدرة على تخصيص وقت أطول للإنصات ووقت أطول لتدوين ردود حصيفة. فإذا سبق أن كنت أحد الشهود بمحاكمة ما، فمن المؤكد أن المحامي قد طلب منك الإنصات جيدًا والتمهل للتفكير في السؤال قبل الشروع في إجابته.

وإلا فسيسعى محاميك للحصول على الفرصة للاعتراض على السؤال الذي يوجهه محامي الخصم قبل أن تشرع في الإجابة عن سؤاله.

تجد بالأسفل قائمة تساعدك في التعرف على سمات المستمعين الجيدين. وعليك أن تقوم بنسخ هذه القائمة في مكان واضح حتى تستخدمها كمرجع لك ولتذكرك بكيفية التمتع بمهارات إنصات جيدة. لا أذكر إطلاقًا المكان الذي وجدت فيه هذه القائمة منذ سنوات عدة وأعتذر عن عدم استطاعتي الإشادة بمن قام بإعدادها.

**يقوم المستمعون الجيدون بالتالي:**

- لا يتسرعون في الحكم- بمعنى أن لديهم قدرة أكبر على التحكم بأنفسهم- ويستمعون لمشاعر العملاء ويقدرون مواقفهم
- لا تخدعهم المظاهر السطحية وإنما يهتمون بالجوهر.
- ينصتون بانتباه تام ثم يحاولون استيعاب الفروق البسيطة بين فحوى الكلمة استيعابًا تامًا مما يجعل الناس يظهرون احترامًا كبيرًا للمتحدث.
- أكثر نضجًا من الناحية العقلية في اتباعهم لعادات إنصات خاصة حيث يركزون في إنصاتهم على الفكرة ويتجاهلون غيرها من النقاط الثانوية.
- يركزون فقط على القضايا الأساسية ولا يهتمون بالإجابة عن كل شيء ويتجنبون القيام بأي إيماءات قد يظن البعض أنها تحتمل السخرية.
- على وعي بأن الطبيعة البشرية تميل إلى الخداع والمراوغة ويحاولون التطرق إلى التفاصيل حتى يحفزوا أنفسهم على الإنصات.
- لا يجمعون بين فعل شيئين في وقت واحد إذ يدركون أن الإنصات بمثابة وظيفة بدوام كامل - ويحافظون على التواصل البصري مع المتحدث قدر المستطاع.
- يستمعون بإنصات- يرتبون أفكارهم- يعطون تغذية راجعة ويطالبون بالتأكيد عليها.
- يتحكمون في غضبهم ولا يسمحون لعواطفهم أن تتحكم بسلوكياتهم.
- يستخدمون عبارات إيجابية ويرحبون بالمزيد من التعليقات.
- يلتزمون الصبر ويحافظون على تركيزهم أثناء الإنصات.
- يطرحون أسئلة جيدة.

من بين المعوقات الأساسية التي تحول دون الإنصات الجيد عدم تنظيم ساعات التواصل عبر الهاتف المحمول أو البريد الإلكتروني أو غيرهما من وسائل الاتصال النصي. وكقاعدة عامة ينبغي أن تصادر هواتف الموظفين المحمولة وترد إليهم بنهاية وقت العمل ولكن إذا لم يتم تطبيق هذه القاعدة على كافة مستويات المنظمة، وإذا لم تكن هناك متابعة منهجية لأسلوب الموظفين فعندها لن يلتزم العديد من الموظفين، إن لم يكن جميعهم، بإرضاء العملاء بتلبية احتياجات التواصل. وللأسف يؤثر هذا الخطأ الشائع جدًا في التواصل بالسلب على العلاقات مع العملاء تأثيرًا أخطر مما يتوقعه العملاء. وكانت أول شكوى تقابلني عند فحص كشوفات مراجعة الأداء هي الصعوبة التي تواجه العملاء في محاولتهم لجعل الموظفين يعاودون الاتصال بهم أو معاودة مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني.

إن انشغال العديد من الموظفين بالمسؤوليات التي تلقيها وظائفهم على عاتقهم وعدم وعيهم بأهمية كونهم متاحين لوصول العملاء لهم يجعلهم غير مدركين للصعوبة التي تواجه الناس في محاولة التواصل معهم. وقد برز حجم هذه التحديات في التقرير الصادر لعام ٢٠٠٧ لمراجعة مستوى إدارة وأداء قسم خدمات التنمية الذي قامت به شركة زوكير سيستمز Zucker Systems بمقاطعة سان أنطونيو San Antonio بولاية تكساس، حيث قام المراجعون بإجراء سلسلة من المكالمات الهاتفية العشوائية في أوقات مختلفة أثناء ساعات عمل الموظفين بقسم خدمات التنمية وكانت نتيجة التقرير ما يلي: تم التمكن من التواصل مباشرةً مع أحد الموظفين بنسبة ١٩٪ من عدد مرات الاتصال. وتم الرد على الرسائل المسجلة في غضون ٢٤ ساعة بنسبة ٢٨٪ فقط من عدد مرات إرسال الرسائل، وبالنسبة للمكالمات التي رد عليها الموظفون مباشرة فلم يتبع فيها الموظفون منهجًا معياريًا في الرد على العملاء، وبناءً على تلك الحالات التي لاحظتها شركة زوكير سيستمز فقد أوصت الشركة بتدريب الموظفين وتحديد ساعات عملهم وتنظيم ساعات للعمل للموظفين لضمان عدم تعطل العمل. ومن الواضح أنه إذا لم يجد الموظفون الوقت للإنصات إلى العملاء فعندها سيكون مستوى الجودة الشاملة لخدمة العملاء متدنيًا جدًا بل في حالة يرثى لها.

## مسوح المواطنين أو العملاء أو كليهما:

يعد إجراء مسوح صحيحة إحصائيًا على المواطنين والعملاء واحدة من الطرق المهمة في الحصول على معلوماتٍ مفيدة بغية التحسين من قيمة الخدمات وفعاليتها وكفاءتها

وزيادة معدل الرضا عند العملاء. فعلى سبيل المثال أثبتت دراسة أجريت على مدى ثلاث سنوات عن «مقاييس التدريس الفعال» بتمويل من مؤسسة بيل وميلندا غيتس Bill and Melinda Gates Foundation، ونشرت عام ٢٠١٣ أن المسوح التي أجريت على الطلاب للحصول على ملاحظاتهم حول الفصول الدراسية ونتائج اختبارات الطلاب التي اتبع فيها نظام النمذجة ذات القيمة المضافة كانت الطريقة الأمثل لتقييم فعالية كل مدرس. إذ تقييس النمذجة ذات القيمة المضافة حجم إسهامات المدرس خلال السنة التي درس بها وذلك عن طريق مقارنة نتائج اختبار الطلاب للعام الحالي مع نتائج اختبار الطلاب ذاتهم بالعام السابق ومقارنتها أيضاً بنتائج اختبار طلاب آخرين من نفس الدفعة عقب تعديلها بحسب عرق ودخل الأسرة. وأوضحت نتائج المسوح التي أجريت على الطلاب أن درجة رضا الطالب ومستوى أدائه يتوقف على قدرة المدرس على السيطرة على الفصل وتكليفهم بفروض منزلية كثيرة.[١٩]

وكانت تلك الدراسة التي أجرتها مؤسسة غيتس على نطاق واسع هي الأولى من نوعها في إثبات قدرة المدارس على تحديد فعالية المدرسين بمساعدة طلابها وبفضل المراقبة الجيدة لأسلوب التدريس في الفصول الدراسية. وكان النظام المعهود للتعليم في أوائل التسعينيات يعد نموذجًا للاهتمام بالطالب حيث كانت نتائج تحصيل الطلاب تمثل محور الاهتمام وكانت مصلحة الطالب تأتي فوق أية مصالح أو اهتمامات ثانوية أخرى. بيد أن هذا النظام لم يعد معمولاً به في التعليم الأكاديمي، على الرغم من أن الإنصات إلى آراء الطلاب اليافعين الذين مازالوا في مرحلة الدراسة وكذلك الاهتمام بنتائج تحصيلهم لم تكن فكرة سيئة على الإطلاق. ومن المؤسف أنه في مراحل التعليم العليا لا تنظر بعض الجامعات إلى تقييمات الطالب باعتبارها عنصرًا مهمًا في معيار اتخاذ قرارات تعيين المحاضرين.

يتوانى العديد من المدرسين في أداء عملهم؛ نظرًا لأنهم يشعرون إما بالخطر أو الإهانة من فكرة أن الطالب عميل، على الرغم من أن هذه هي الحقيقة في واقع الأمر لأن الطالب أو ولي أمره أو كليهما يدفعان الضرائب والرسوم الدراسية مقابل العديد من الخدمات التعليمية التي يحصل الطلاب عليها. ومن هذا المنطلق يعد الطلاب ثروة ثمينة وأصولاً قيمة وليسوا عبئًا ومسؤولية كبيرة مثلما يزعم من يطالب بإلحاق الطلاب بالمدارس الخاصة. وإنني ليحدوني الأمل في أن تكون نتائج ذلك المشروع الجديد التابع لمؤسسة غيتس سببًا في إعادة الاهتمام بقيمة ومنافع التعليم المتمركز حول الطالب. ومن المؤسف أن المدرسين، كجماعة واحدة، لا يؤيدون الجهود

الإصلاحيــة التي يقوم بهــا المثقفون الأغنياء المتحضرون. ومــا هؤلاء المصلحون ولا مؤسســاتهم بحانقين على المدرســين أو مناهضين لهم وليســوا مناهضين للوحدة بل هــم مصلحون جادون يفهمون أهمية التعليم، ولا يريدون ســوى تحســينه، ولذا يجب اعتبارهم حلفاء متعاونين وليسوا أعداءً.

من بين التحديات الفريدة التي تواجه المدارس على مستويات مختلفة أنها تتعامل مع مجموعة كبيرة من العملاء المتباينين تباينًا كبيرًا، فهم أعضاء مجلس إدارة ومدرســون وأعضاء نقابات المعلمين وناشرو الكتب الورقية وعشاق الرياضة ومشجعوها وعاملون في الشــبكات التلفزيونية ووســائل الإعلام المحلية والمنظمات غيــر الربحية وأولياء الأمور وأعضاء جمعيات الآباء والمعلمين وكذلك مديرون بالإضافة إلى أعضاء المجتمع بأســره ودافعي الضرائب والناخبين وأصحــاب العمل وكذلك بالطبع طلاب ملتحقون بتلك المدارس وبعضهم من ذوي الاحتياجات الخاصة. ومع ذلك فإنه عند الحديث عن خدمــة العملاء في مجال التعليم فإنه يجب أن يكون الطالب العميل الأهم من بين كل هؤلاء وذلك لأن للطالب - وكما أفاد البحث الذي أجرته مؤسسة غيتس - دورًا رئيسًا في تحديد فعالية مستوى التدريس وقياس قيمة التعليم وجودته.

ولــذا فقد ظــل هاري هاتــري Harry Hatry، من المعهد الحضــري The Urban Institute، يدافــع عن قضيته لما يزيد على الثلاثــين عامًا حيث ظل يطالب الحكومة المحلية بعمل دراسات مسحية للمواطنين حول مدى رضاهم عن الخدمة، بغية تحسين أداء وجــودة الخدمــات الحكومية. وفيما يلي قائمة بتلك المنافــع التي يعتقد كل من هاري وكينيث ويب Kenneth Webb أنه يمكن تحقيقها باستخدام المسوحات.

- «قياس مســتوى الرضا عن جودة بعض الخدمات المعينة ويشــمل ذلك تحديد المجالات التي تنطوي على مشاكل.
- كشــف الحقائق كمعرفة عدد مســتخدمي الخدمات المختلفة وســماتهم وعدد وسمات من لا يستخدم تلك الخدمات.
- اكتشاف أسباب عدم استحباب أو عدم استخدام خدمات معينة.
- اعتبار المطالبات بتوفير خدمات جديدة.
- الوقوف على آراء المواطنين بشأن القضايا المجتمعية المتعددة ويشمل ذلك معرفة آرائهم في معاملة المسؤولين بالحكومة».[٢٠]

ذكر كلٌّ من ثوماس ميلر Thomas Millar ومايكل كوباياشي Michelle Kobayashi في كتابهما الموسوعي عن «مسوح المواطنين Citizen Surveys» الذي نشرت طبعته الأولى عام ١٩٩١ والذي تم تحديثه باطراد من ذلك الحين، «أن الدراسات المسحية التي أجريت حول رأي المدينة أو المقاطعة تستخدم في تحديد احتياجات المنطقة أو للتخطيط للمستقبل القريب والبعيد أو لتحديد خيارات السياسة المقبولة أو لتقييم الخدمات العامة أو لإثبات تقبل الحكومة لاقتراحات وآراء مواطنيها».[٢١]

كانت الدراسات المسحية عملية شائعة في فترة السبعينيات من القرن العشرين؛ وذلك لأن تلك الفترة كان بها ضغوط عديدة تمثلت في الاضطرابات الاجتماعية والتفويضات الفيدرالية لكن الاهتمام بإجراء هذه الدراسات المسحية قد تضاءل في فترة الثمانينيات؛ وذلك لأن القضايا المالية احتلت المشهد. وقد أفاد تقرير خدمة المعلومات الإدارية، الذي نشرته المؤسسة العالمية لإدارة المدن International City Management Association عام ١٩٨٧عن مراقبة جودة خدمات الحكومة المحلية، أن الحكومات المحلية تحتاج إلى معلومات محدثة وتغذية مرتجعة عن نتائج البرامج والخدمات. ومع ذلك فقد ذكر التقرير ذاته أن «القليل من الحكومات تحصل على تغذية مرتجعة بشكل منتظم حول جودة الخدمة وفعاليتها. وفي حين أن العديد من الهيئات العاملة تتعقب حجم العمل الذي تم تنفيذه فإن تلك الهيئات نادرًا ما تراقب جودة ذلك العمل وفعاليته».[٢٢] إلا أنه ومع بداية عام ٢٠٠٠ حدث تغيير واضح من جانب الحكومات المحلية في أسلوب إجرائها لدراسات مسحية حول رأي مواطنيها لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات التي حصلوا عليها ومعرفة الخدمات المهمة لهم ومعرفة ما يمكنهم فعله لرفع معدل رضا المواطن أو العميل.

كما أثبتت إحدى الدراسات التي أجراها مركز قياس أداء البلديات Center on Municipal Government Performance بمدينة نيويورك عام ٢٠٠٥ أنه في حين يجري القطاع الخاص بحوثًا عن السوق لمعرفة آراء عملائهم والتغذية المرتجعة حول الخدمات المقدمة لهم ومن ثم يقوم بإدخال التعديلات المناسبة على منتجاتهم وخدماتهم، فإن هذا المنهج لا تتبناه البلديات في الغالب. وأفادت الدراسة ذاتها أنه «عندما لا تستمع الحكومات البلدية ولا تتفهم أساليب تقييم الدوائر التابعة لها حول أدائها ينقطع التواصل بينها وبينهم. وفي حين أن الحكومة تقوم بتقييم فعالية أدائها عن طريق استخدام أحد تلك المعايير، فربما تقوم الحكومة بتبني معايير مختلفة».[٢٣]

إن الغرض من الدراسة التي أجراها مركز رصد أداء الحكومة المحلية يتمثل في الإنصات بشكل مباشر إلى العامة عن طريق مجموعات مكثفة ومقابلات شخصية فردية عن طريق الهاتف وذلك لمعرفة رأي المواطنين حول مستوى أداء الحكومة المحلية وكيفية تقييمهم للمنتجات والخدمات المتعددة التي يحصلون عليها. وقد استطاع مؤلفو كتاب «الإنصات إلى العامة» تحديد الملاحظات العامة التالية بشأن رأي المواطنين حول الحكومة المركزية وتقييمهم لمستوى أدائها، وقد ذكرت الملاحظات العشر التالية استنادًا إلى نتائج البحث:

- «يبدي الناس اهتمامهم بالحكومة المحلية ويتفهمون مدى صعوبة مهمتها ورغم أن سقف توقعاتهم ثابت بخصوص مستوى أداء الحكومة فإنهم يخففون من صلابة مواقفهم أو آرائهم بجرعة معقولة من الواقعية.
- تعد الخبرات الشخصية للناس بمثابة المعيار الأول في حكمهم على الحكومة المركزية.
- تفاعلات الفرد الشخصية مع موظفي الحكومة، وخصوصًا تعامله الأول مع إحدى الهيئات، تحدد كيفية حكمه على تلك الهيئة.
- يعبر الناس بوضوح عما يريدونه وما لا يريدونه من الحكومة عند تعاملهم معها.
- تختلف تقييمات الناس للخدمات الحكومية عن تقييم الهيئات الحكومية لأنفسهم.
- يعترف الناس بصدر رحب في حال طرأت تحسينات على الخدمات التي يتلقونها.
- يعتقد الناس أن بعض الخدمات الحكومية، إن لم تكن جميعها، تقدم بشكل أفضل في الأحياء الراقية.
- نادرًا ما يشتكي الناس من الضرائب لكنهم يستاؤون جدًا من الأداء السيئ وتضييع أوقاتهم ومعاملتهم بازدراء.
- يريد الناس من الحكومة أن تعاملهم بحب وأن تمدهم بالمعلومات.
- يشعر الناس في النهاية أنهم عاجزون عن تحسين مستوى خدمات المدينة».[٢٤]

ينبغي أن تقوم الحكومات المحلية بإجراء مسوح لمعرفة رأي المواطنين الذين يعيشون ضمن المجتمعات الموجودة بها فضلًا عن معرفة رأي أولئك الذين يحصلون فعليًا على خدمات الحكومة المحلية. ويعد تكليف الحكومات المحلية لإداراتها المستقلة وهيئاتها المختلفة وكذلك برامجها المتعددة بإجراء مسوح على المستفيدين من خدماتها باستخدام بطاقات إبداء الرأي أو باستخدام مسوح لقياس مستوى رضا العميل/ الزبون، أمرًا شائعًا بدرجة أكبر بكثير من إجراء استطلاعات رأي لمعرفة الرأي العام لجميع أفراد المجتمع. وربما يكون مستخدمو بعض الخدمات والمنتجات التي تقدمها الحكومة المحلية من دافعي الضرائب أو المواطنين أو السكان، وربما لا يكونون كذلك لكنهم في النهاية عملاء. وفي حين يميل السكان للانتفاع بطريقة غير مباشرة من فعالية وكفاءة الخدمات فإن المستخدمين الفعليين للخدمة هم العملاء الذين ينتفعون بشكل مباشر من توافر خدمات معينة. ولذا فإن الحكومات المحلية تجد نفسها أحيانًا مضطرة لمواجهة أحد التحديات الصعبة المتمثلة في الموازنة بين احتياجات العملاء الفرديين واحتياجات المجتمع ككل.

تعد مسوح العملاء أسهل في تصميمها وأقل تكلفة في إدارتها كما أن معدلات الاستجابة لها هي الأعلى، فضلًا عن كونها قابلة للتنفيذ في المنشأة ذاتها التي تقدم بها الخدمة. ووفقًا للمقال الذي كتبه كلٌّ من ريتو نايبار ستون Ritu Naybar –Stone وهاري هاتري Harry Hatry بعنوان «استخدام المعلومات المسحية في توفير تغذية مرتجعة فعالة لقرارات الخدمة العامة»، فقد اشتملت بعض الفوائد المحددة والعملية لهذا النوع من الدراسات المسحية على ما يلي:

يمكن أن تكون مسوح العملاء أكثر فعالية من مسوح المواطنين في الحصول على معلومات من الأشخاص الذين لديهم معرفة مسبقة عن خدمة أو منشأة أو برنامج معين. إلا أن انتقاء أولئك الأشخاص من بين مسوح المواطنين سيكون أمرًا مكلفًا للغاية.

نظرًا لأن مسوح العملاء تركز فقط على مستخدمي الخدمة، فإنها من المرجح أن تكون عينة الدراسة كبيرة بدرجة كافية تتيح إمكانية فحص مجموعة متعددة من المجموعات الفرعية.

قد تكون المسوح أكثر تفصيلًا وهو الأمر الذي يسمح بفحص ومعرفة المزيد عن خصائص خدمة ما، كما توضح أسباب تقييم أفراد العينة لخدمة معينة بأنها خدمة

سـيئة. وعليه فإن مسـوح العملاء يمكن أن تكون مفيدة بالنسبة لمديري البرامج في الكشف عن المشكلات ومن ثم تحديد آلية التعامل مع هذه المشكلات».[٢٥]

قامت الحكومات المحلية للولايات التالية الواقعة في أماكن متفرقة جغرافياً، وعلى مدار سـنوات، بإجراء اسـتطلاعات رأي، من وقت لآخر، لمعرفة آراء المجتمع المختلفة والوقـوف على مـدى رضا العميل وكان من بـين هذه الولايات مقاطعـة كينغ King County بولاية واشنطن، وغراند براري Grand Prairie، وأوستين Austin، وباسادينا Pasadena، وكوليـدج ستيشـن College Station بولايـة تكسـاس، وويستمنسـتر Westminster، وكولـورادو Colorado، ومقاطعة لـودون County Loudoun بولاية فيرجينيا، وجلافسـتون Galveston بولاية تكسـاس، ومقاطعـة دوغلاس Douglas County، وأوريغون Oregon، وجيلـت Gillette بولاية وايومنغ Wyoming، وجوبلين Joplin بولايـة ميزوري، وأورلانـدو Orlando، وتالاهاسـي Tallahassee، ومقاطعة هيلزبرا Hillsborough County، وبام كوسـت Palm Coast، ومقاطعة أورانج Orange County بولايـة فلوريدا وسـبوكاني Spokane بولاية واشـنطن وديكاتور Decatur بولاية إلينوي وديربي Derby بولاية كنساس وجوبلين Joplin بولاية ميزوري وجاسـتافو كوردوفا Gustavo Cordova بولاية نيو مكسـيكو وبالو ألتو Palo Alto، ودوفـر Dover بولايـة ديلاوير Delaware، وتوين فولـز Twin Falls، بولاية إيداهو Idaho ودوبلـين Dublin بولايـة أوهايـو، وموسـكانتين Muscatine بولاية إيوا، وليجزنغتـون Lexington بولاية فرجينيا، وهونولولـو Honolulu بولاية هاواي، وإل سـيريتو El Cerrito، وسـان بيرناردينو San Bernardino، وبريا Brea، وباسـادينا Pasadena، وإسكنديدو Escondido، وسنيفال Sunnyvale، وسان دييغو San Diego بولاية كاليفورنيا. وقد قامت مئات، إن لم يكن آلاف، الحكومات المحلية بإجراء مسوح حيث ارتفع عدد هذه الحكومات التي تقوم بإجراء مثل هذه المسوح؛ وذلك لأنها أدركت قيمة وحجم المنافع الناتجة عن الإنصات إلى مواطنيها وعملائها.

وبالنسبة لتلك الحكومات المحلية التي تسعى لإجراء هذه المسوح لكنها بحاجة إلى المساعدة حتى تتمكن من القيام بذلك فإنني أنصحهم باستخدام خدمة مسوح المواطنين المحليـين The National Citizen Survey التـي انطلقت في عـام ٢٠٠١ من خلال الشـراكة بين جمعية إدارة المدينة الدوليـة The International City Management Association (ICMA) ومركز البحـث المحلي The National Research Center. حيث تعد خدمة مسـوح المواطنين المحليين مسحًا قابلًا للتعديل وغير مكلف تم إدارته

وتحليله وإكماله في فترة زمنية استغرقت ثلاثة أشهر. وقد كانت نتائج المسح موثوقة ويمكن الاستشـــهاد بها والرجوع إليها ومطابقتها مع مئات المجتمعات من جميع أنحاء المقاطعة. وقد انخفضت تكلفة المســـوح بفضل التوحيد القياسي الدقيق وأتمتة عملية المسوح حيث أشارت إدارة المدينة الدولية إلى ذلك في قولها:

«يمكنك أن تعدل المســـح الذي تجريه من خلال الاختيار من بين مجموعة الأسئلة المعتادة والمســـتخدمة في مســـوح المواطنين والتي اعتمدهـــا مجموعة من الخبراء وتم اختبارهـــا في العديد من المواقع التجريبية. كما أن لك الخيار أيضًا في إضافة ثلاثة أسئلة تتعلق بتخصصك بشكل كامل. أيضًا يمكنك الاختيار من بين مجموعة خدمات إضافية لتعديل الإدارة عن طريق إضافة ســـؤال مفتوح للمسح، أو مقارنة نتائج المسح بنتائج المسوح السابقة، أو مقارنته بعينة أكبر، أو بمجموعة بيانات الهاتف، أو بترجمة للغة الإســـبانية أو بنماذج معدلة أو بجداول جغرافية أو بتحليل نتائج المســـح بحســـب سمات أفراد العينة».[٢٦]

تعد الفائدة الكبرى التي تعود بالنفع على الحكومات المحلية من اســـتخدام خدمة مســـوح المواطنين المحليين هي القدرة على مقارنة نتائج المســـح مع ما يقرب من ٤٠٠ ولاية أخرى من مختلف الأحجام والمواقع الجغرافية في كل أنحاء المقاطعة التي قامت مؤخرًا بإجراء مسوح مشابهة.

توفر خدمة مســـوح المواطنين المحليين للحكومات المحلية ملخصات تنفيذية لنتائج المســـوح، وتقرير شامل حول خلفية المســـح والمنهجية المتبعة فيه، ونتائجه موضحة في جداول ورســـومات بيانيـــة، كما توفر أيضًا ملاحق وتقاريـــر داخلية تقارن بين النتائج المحلية والمعايير التي يقاس عليها وذلك استنادًا لمسوح البيانات الشاملة لمركز البحوث المحلية والتي تجرى على مســـتوى الدولة واعتمـــادًا على ما يطلق عليه تحليل الدوافع الرئيســـية Key Driver Analysis الذي يحدد الخدمات الأساسية وأولويات الإنفاق لدى المواطنين. ويمكنكم الاطلاع على قائمة أسعار العناصر المختلفة لخدمات مسوح المواطنين المحليين على الصفحة الرئيسية لموقع الجمعية الدولية لإدارة المدن من خلال الرابط التالـــي: http://icma.org\en\ results\national-citizen\survey. وما كنت لأضيف قائمة الأســـعار الحالية للكتاب؛ وذلك لأن الأســـعار قابلة للتغيير لكن السعر منخفض مقابل القيمة الكبيرة وعائدات الاســـتثمار التي يمكن الحصول عليها. ومع ذلـــك ينبغي الانتباه إلى أن تلك الخدمات تجعلكـــم تدمنونها بل ومن المرجح أن تتولد لديكم الرغبة بمرور الوقت بإجراء مسح للمجتمع مرارًا وتكرارًا حتى يمكنكم الوقوف

وبشــكل مســتمر على آراء المجتمع في الجهود العديدة التي تبذلونها حتى يتسنى لكم العمل على تحسين جودة الخدمة وزيادة مستوى رضا العميل.

وإلى جانب مسوح المواطنين التي أجرتها العديد من الحكومات المحلية - أو أجريت لهم - على مستوى المجتمع بأسره، فإن هناك أيضًا رغبة متزايدة في استخدام المسوح في قياس مســتوى رضا العميل. فما من شيء أهم من إجراء مسح على أولئك الذين يستفيدون بالفعل من الخدمات التي تقدمها المدينة أو المقاطعة، إذ كانت هناك محاولة لتحســين مســتوى خدمة العملاء. ويعد كتاب «مســوح على العملاء حول المخرجات Surveying Clients about Outcomes» ذلك الكتاب الإرشادي الذي لا يتجاوز عدد صفحاته ٥٨ صفحة وهو من تأليف مارتن أبرافانيل Martin Abravanel ونشره المعهد الحضري The Urban Institute عام ٢٠٠٨، أحد المصادر المفيدة والمتميزة. ويمكنك تحميل هذا الكتاب عبر الإنترنت مجانًا من خلال الرابط التالي: www.urban.org\uploadedpdf\310840_surveying_clients.pdf، ويحتوي الكتاب على خمس عشرة خطوة استرشادية تبدأ بتحديد أولئك الذين سيجري مسحهم ثم كيفية تصميم المسوح والتقدم باتجاه معرفة كيفية إعداد المسوح ثم كيفية إدارتها وكذلك كيفية تحقيق معدل اســتجابة مرتفع، بالإضافة إلى معرفة كيفية تحليل النتائج واســتخدامها وصولًا إلى معرفة كيفية اســتخدام نتائج البحث في تحسين مســتوى الخدمة وزيادة معدل رضا العميل.

يعد الوصول إلى ما تطلق عليه مقاطعة كينغ King County «تميز الخدمة Service Excellence» أحد الأهداف الإستراتيجية الثمانية لها، حيث يتمثل الغرض الأساسي من هذا الهدف في ترسيخ ثقافة خدمة العملاء وتقديم الخدمات التي تلبي احتياجات المجتمــع. وتــرى مقاطعة كينغ أن رضا العميل ينبغــي أن يكون عنصرًا مهمًا جدًا في تحقيق حوكمة رشيدة كما ترى أنه يجب أن يكون ضمن أولويات الدولة ومحور اهتمام الموظفــين جميعاً. فقياس رضا العملاء حول منتجات وخدمات بعينها يتيح للمقاطعة إمكانية تحديد الخدمات التي يعتبرها العملاء ذات قيمة كما يتيح لها إمكانية تحديد مدى اختلاف القيمة بحســب اختلاف العملاء، وكذا كيفية اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى تقديم الخدمة. وحتى تساعد إداراتها وهيئاتها وبرامجها في إجراء مســوح من هذا النوع على عملاءها بشــكل منتظم فقد قامــت المقاطعة بإعداد دليل «قيــاس رضا العمــلاء» حيث يقدم هذا الدليــل تصميمًا معروفــا وإجراءات موحدة لطريقة إجراء مســوح العملاء وقياس مدى رضاهــم. وطبقًا لما ورد بهذا الدليل فإن

الحكومة تلتزم بضمان «تميز الخدمة» عن طريق الإنصات إلى عملائها وقياس مدى رضاهم والعمل على تحسين مستوى الخدمات وإشراك موظفيها في عملية تحسين الخدمات من أجل زيادة معدل الرضا عند العملاء.»[٣٧]

أما بالنسبة لمقاطعة أورانج Orange County بولاية فلوريدا فقد قدم جون لويس John Lewis للموظفين الحكوميين في مختلف الإدارات بالمقاطعة ورش عمل ودليل يحتوي على ١٠٠ صفحة عن «كيفية إجراء مسوح رضا العملاء»[٣٨] كما أنه قام بتطوير أحد البرامج الإلكترونية من أجل توحيد آلية إجراء المسوح. وقد اكتسب لويس خبرته في مجال إجراء المسوح من المنظمات غير الربحية والقطاع الخاص قبل أن يعمل في المقاطعة. وكانت نتيجة تدريباته للموظفين أن بدأت العديد من الإدارات في إجراء مسوح على عملائها واستخدموا نتائج تلك المسوح في تحسين جودة خدماتهم وقيمتها. ومن ثم فقد كان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المقاطعة والعديد من إداراتها الحكومية المختلفة تشتهر على المستوى المحلي بتقديم خدمات عامة متميزة.

وعلى أية حال فقد بات من غير المعتاد التعامل مع أي نشاط تجاري أو خدمة دون الحصول على فرصة لإجراء مسح على مدى الرضا عن الخدمة. إذ إنه منذ عام ٢٠٠٦ أصبحت المستشفيات كلها مطالبة بإجراء مسح مكون من ٢٧ سؤالًا لقياس مدى رضا المريض. وكجزء من الإصلاحات الإجمالية التي قامت بها إدارة أوباما في مجال الرعاية الصحية، فقد تم تطبيق منهج (الدفع مقابل الأداء) الذي من شأنه زيادة الدعم المقدم لتلك المستشفيات التي حصلت على درجات عالية في مسوح رضا المريض وتخفيض الدعم المقدم لتلك المستشفيات التي حصلت على درجات منخفضة في هذه المسوح نظرًا لانخفاض مستوى أدائها. وتتعلق معظم الأسئلة بمدى جودة معاملة المستشفى وأطبائها وممرضيها مع المرضى. وقد يدافع بعض موظفي المستشفيات عن أنفسهم بحجة أنهم يتعاملون مع خليط من العملاء يختلف عن عملاء المستشفيات الأخرى، حيث يرون أنه من الصعب إرضاؤهم كما أن المرضى لا يكونون صادقين دائمًا في تقييمهم لجودة الرعاية الطبية التي يتلقونها. بيد أن المسؤولين الفدراليين أوضحوا أن نتائج المسوح معدلة طبقًا للخصائص السكانية والفروق بين المستشفيات كما أكد المسؤولون أن المسوح تعد معيارًا موثوقًا به في تحديد الرعاية الجيدة.[٢٩]

وبالمثل، فإن رأي أحد المستخدمين الفعليين لمنتجات أو خدمات منظمة ما يعد ذا قيمة كبيرة بالنسبة لعالم الأعمال وللحكومة المحلية. فحدث منذ عشر سنوات أن أتاحت إدارة تقسيم الأراضي التابعة لمقاطعة أورانج للعملاء الواقفين أمام شبابيك

الخدمة الفرصة لاستخدام شاشات تعمل باللمس في إكمال مسوح رضا العميل، حيث وضعت الشاشات بالقرب من نوافذ الخدمة وجعل الموظفين من خلف نوافذ الخدمة يطلبون من كل عميل بعد الانتهاء من خدمته أن يستقطع دقيقة من وقته ليقف أمام إحدى تلك الشاشات ويقوم بالإجابة عن أسئلة المسح. وكان معدل الاستجابة رائعًا حيث كانت وسيلة الإجابة عن هذه المسوح مريحة وسهلة وممتعة كما أن العملاء شعروا بأن الموظفين مهتمون للغاية بسماع آرائهم ومعرفتها.

كانت المعلومات التي تم الحصول عليها من هذه المسوح ذات قيمة خاصة لأنها كانت معلومات حديثة، إذ كان العميل يجيب عن المسح فور حصوله على الخدمة. ورغم أن إكمال المسح لم يكن يستغرق سوى بضعة دقائق فقط إلا أنه كان تجربة لا تنسى وتجربة حاضرة في أذهان العملاء. وكانت البرامج الإلكترونية المرفقة بالشاشات تعرض النتائج يوميًا وأسبوعيًا وشهرياً. وبالنسبة لي فإن هذه المعلومات كانت أكثر فائدة من مسوح رضا العميل العشوائية التي تُجرى سنويًا؛ وذلك لأنها كانت بيانات حديثة. كما أنني أنتبه دومًا وأحاول البحث عما يرضي عملاء المناجم، وهذا بالضبط ما زودتني به هذه التكنولوجيا. فلم يكن هناك ما يدفع للانتظار سنة كاملة حتى تقف على المشكلة التي تواجه العميل بل كان بإمكانك معرفتها منذ اليوم الأول من حدوثها. وهذا لا يقلل من قيمة المسوح السنوية بل يؤكد فقط على فوائد وأهمية توفير وسيلة ما لتطوير نظام لتزويد العميل بتغذية مرتجعة وشاشة للعرض.

يتمثل الإجراء الأكثر شيوعًا بين الإدارات المستقلة في توفير بطاقات تعبر عن رضا أو شكوى العميل وجعلها متاحة لعملائها. لكن الشكاوى غير مرحب بها في جميع الحكومات ولا تسعى بجد للحصول على التغذية المرتجعة من عملائها. فإن استطاع العميل إيجاد البطاقات والتوصل إلى الجهة التي عليه تسليمها إليها فهذا يعد جيداً في حد ذاته، أما إن أخذ الاستمارة معه فعليه أن يعيدها عن طريق البريد الإلكتروني. فإن لم يكن هناك صدى لذلك ولم يتواصل العميل ثانية مع الحكومة فإن ذلك يعد جيدًا في حد ذاته لأن الجهل نعمة. وقد اتضح لي عند قيامي بالمراجعة الإدارية أنه إذا أخذ أحدهم بطاقات قياس رضا العميل على محمل الجد وحاول القيام بشيء جاد بخصوص المعلومات الواردة بها أو قام بالمتابعة الهاتفية مع العميل فإنه بمرور الوقت سيفقد اهتمامه بالأمر.

هناك طرق عدة لإجراء مسوح العملاء، فإن كنت مهتمًا حقًا بالإنصات إلى آرائهم، فيمكنك إجراء مسح لهم من خلال الرسائل البريدية أو البريد الإلكتروني أو الهاتف

أو المسـوح الإلكترونية أو الشـخصية. وتختلف تكلفة كل طريقـة من طرق التواصل تلك، كما تختلف معدلات الإجابة الناتجة عنها. فالمسـوح الشخصية تعد أكثر فعالية لكن تكلفتها أعلى بكثير من الطرق الأخرى. وتعتمد طريقة اسـتخدامك لأي من تلك الطرق على مدى جديتك في الإنصات إلى عملائك وعلى وسائل التمويل المتاحة. إذ ينبغي على الأقل توفير بطاقات لكل عميل يتواصل بشكل مباشر مع أي إدارة حكومية كما ينبغي بذل جهود مخلصة وجادة في تجميع تلك البطاقات وقراءتها وحل المشكلات الواردة بها والرد على العملاء بقدر الإمكان متى وأينما أمكن ذلك.

## تطوير ملاحظات العملاء/بطاقات تقويم رضا العملاء:

تعـد بطاقات تصنيف رضـا العميل والتي تعرف أيضًا باسـم بطاقات ملاحظات العميل طريقة شـائعة وبسيطة ومعروفة للجميع إذ إنها تستخدم في الحصول الفوري على تغذية مرتجعة من العملاء بشـأن المنتجـات والخدمات. فما نوع المعلومات التي ينبغـي للحكومات المحليـة الحصول عليها من بطاقات تصنيف رضـا العميل؟ إجابة هذا السـؤال بسـيطة جدًا إذ إنه على الحكومات المحلية أن تحدد العوامل والسمات والخصائص التي يعتبرها العملاء مهمة في تلقي الخدمات وتقييمها. وقد تمكن مركز أداء الحكومة البلدية بولاية نيو يورك The Center on Municipal Government من تطوير قائمة بما استحسنه الناس وما لم يستحسنوه في تلقيهم الخدمة من حكوماتهم المحليـة، وذلـك بفضل الاجتماعات العديدة التي تم عقدها مـع المواطنين. ووفقًا لما أدلى به المواطنون فإنهم لا يريدون أن يرفض أحد الموظفين خدمتهم أو أن ترسل إليهم رسـالة صوتية مسـجلة أو أن يتأخر عنهم الرد أو أن يتم تجاهل الرد عليهم أو أن يتم معاملتهم بوقاحة أو بازدراء أو بعدم اهتمام أو بأي شكل من أشكال المعاملة السيئة.[٣٠] ومن ملامح المعاملة التي يسـعى العملاء للحصول عليها أثناء تلقيهم الخدمة لكنهم لم يحصلوا عليها ما يلي:

- سـهولة الوصول إلى المكتب أو إلى الشخص المسـؤول عن تقديم الخدمة التي يريدونها.
- سهولة الوصول إلى المعلومات التي يريدونها.
- التعامل معهم بلباقة واحترام.
- مساعدتهم والرد عليهم.

- المبادرة.
- العمل على حل مشاكلهم.
- التعامل بصبر.
- ردود معقولة ومدروسة وعصرية.
- مراعاة واحترام الاختلافات الثقافية القائمة بين السكان.
- المساواة في المعاملة بين الجميع.[٣١]

جاءت هذه النتائج متسقة مع النتائج التي توصلت إليها شركات البحوث التسويقية التي أجـرت مقابلات مع عملاء مقدمي الخدمات بالقطاع الخاص. وفي كتابهم عن الأعمال التجارية الذي يحمل اسـم «تقديم خدمات ذات جودة Delivering Quality Services»، استخدم المؤلفون الثلاثة سلسلة من مجموعات التركيز إلى جانب عملاء مـن شـرائح مختلفة من متلقي الخدمة وذلك للوقوف علـى العوامل التي تحدد رضا العميـل. وعند تقييمهم للنتائـج، توصل المؤلفون إلى أن مدى رضا العميل، في مجال خدمة العملاء، إنما يعتمد بالأسـاس على المعايير الخمسـة التالية والمرتبة بحسـب أهميتها للعميل وهي: الموثوقية والاستجابة والثقة والتعاطف والأصول المادية.[٣٢] ويقدر معظم العملاء مبدأ الموثوقية والذي يعرف بأنه قدرة مقدم الخدمة على الاعتماد على ذاته في تقديم الخدمة على النحو الأكمل.

عندما كنت أحاضر بورش عمل متعلقة بخدمة العملاء توصل المشاركون بالورش إلى الاكتشاف بأنفسـهم مدى أهمية مبدأ الموثوقية، وذلك بأن قاموا بالمشاركة والإفصاح عن تجاربهم اليومية التي خاضوها في تلقي خدمة عملاء سـيئة. وربما يشعر الناس بالضيق إن لم تتم معاملتهم بلباقة واحترام وينفرون إن لم يقم صاحب العمل بنفسه أو موظفوه بالاهتمام بهم أو إن لم تتم معاملتهم كما ينبغي. بل إن العملاء يشعرون بخيبة أمل كبيرة إن فشل المنتج أو إن لم تكن الخدمة المقدمة موثوقة.

وتنطبـق المبادئ ذاتها على الحكومـات المحلية فلا يهم مدى جـودة المعاملة التي تلقيتها أو مدى سـهولة حصولك على الخدمة أو تكلفتهـا المنخفضة مادام لا يمكنك الوثوق بها أو الاعتماد عليها. فمثلًا إن لم تتم إدارة التلقيح المقاوم لداء الكلب بشـكل صحيـح مما أدى إلى موته أو إن لم يتم فحص الجسـر على النحو الصحيح مما أدى إلى انهياره أو إن أخطأ قسـم خدمات الطفل وعهد بالطفل إلى أبوين تعسفيين أو تم

إصدار تصريح البناء لكن قسم توزيع الأراضي لم يسمح بتنفيذه أو إذا أخطأ المحقق فغدا القاتل حرًا طليقاً، عندئذ لن يكون هناك شفيع لسوء الخدمة عندما يتعلق الأمر بمدى رضا العميل والخدمة العامة. ورغم أن تلك الأمثلة مبالغ فيها إلا أنها توضح وبشدة سبب أهمية تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل مرة بالنسبة للحكومة المحلية.

يأتي على الطرف الآخر من قائمة المعايير المهمة في قياس رضا العميل، ما يعرفه القائمون على بحوث السوق بالأصول المادية، وهي تلك العوامل الملموسة مثل الخصائص الفيزيائية والمعدات ومواد الاتصالات. وللماديات تأثير ضئيل في تحديد الجودة الشاملة لتجربة الخدمة، حتى إنه يمكن القول في إطار الحكومة المحلية بأنك إن كان لديك أصولاً ملموسة عالية الجودة فربما يرى عملاؤك من المواطنين أن ذلك يضيع عليهم الضرائب التي يدفعونها. وهذا هو أحد الأسباب التي جعلتني طيلة الثلاثين عامًا أثناء عملي كمدير إدارة، لم أطلب أبدًا تجديد أثاث المكتب ولا إعادة طلائه أو حتى تزيينه. فكلما وقعت عيني على قصة بالجريدة أو بالتلفاز تحكي عن نفقات الحكومة المحلية الكبيرة في إقامة منشآت عالية وتجهيزات متعلقة بالجناح التنفيذي أتساءل عما إذا كانت الحكومة المحلية على دراية بأساسيات خدمة العملاء وإذا كانوا يفهمونها ويلتزمون بها.

بمجرد أن يحدد عملاؤك المعيار الهام للخدمة بالنسبة لهم، فإنه ينبغي عليك تطوير بطاقة لقياس مستوى رضا العميل. وإنني لأفضل استخدام مقياس من أربع نقاط كما أفضل أن أطلب من العميل تحديد درجة موافقته واختيار أحد الخيارات الآتية أوافق بشدة، أو أوافق، أو لا أوافق، أو لا أوافق بشدة. فضلًا عن ذلك فإن البطاقة تحتوي على الجمل المتطابقة التالية:

- كان الموظفون على دراية كما كانوا موثوقين ويمكن الاعتماد عليهم.
- كان الموظفون يتعاملون بلباقة واحترام.
- حاول الموظفون المساعدة قدر المستطاع.
- اهتم الموظفون بي حق الاهتمام.
- كانت ساعات التشغيل مناسبة جدًا بالنسبة لي.
- تمت خدمتي في التو واللحظة.

إذ إن استخدام المقياس ذي النقاط الأربع والذي لا يدع مجالاً بأن تكون إجابة العميل بأن ليس لديه رأي يجبر العميل على الاختيار بين النقاط الأربع. كما أنني أوفر مساحة بالبطاقة بحيث يمكنهم تقديم اقتراحات من أجل تحسين مستوى الخدمات المقدمة كما أنني أعطيهم الفرصة للتعريف عن أنفسهم وكيفية التواصل معهم إن كانت لديهم الرغبة في أن نتصل بهم. وفي هذا الإطار يوجد العديد من الموارد المطبوعة وتلك المتوافرة عبر الإنترنت لمساعدة الحكومات المحلية في تطوير مسوح لكل نوع من أنواع المعلومات التي يمكن الحصول عليها والتي تسعى الحكومات المحلية إلى معرفة رأي عملائها المواطنين عنها. ومن تلك الموارد أنصح بـ «مسوح المواطنين Citizen Surveys» و «كيفية إجراء المسوح How to do them» و «كيفية استخدام المسوح How to use them» و «ما معنى المسوح what they mean» وهي من تأليف كلٍ من توماس ميلر Thomas Miller ومايكل ميلر كوباياشي Michelle Miller Kobayashi والذين نشرتهم الهيئة العالمية لإدارة المدن.

## «وجبة الأبطال» الحقيقية:

على الرغم من أن إجراء مسح لعملائك يعد طريقة جيدة للإنصات إليهم والتعلم منهم إلا أن الخطوة الأهم هي ما تفعله بعد حصولك على المعلومات منهم. فقد كان الإنصات إلى العملاء مسألة في غاية الأهمية بالنسبة لي حتى إنني لم أفوض أحدًا بالقيام بهذه المهمة نيابة عني قط، بل أخذت على عاتقي مسؤولية مراجعة بطاقات مسوح العملاء. لكنني نسخت جميع المعلومات الواردة بالبطاقات وأعطيتها لكافة المديرين حتى يقوموا بمراجعتها مع موظفيهم، إذ إنني دائمًا ما أقتبس المثل «التغذية المرتجعة وليس حبوب فطور ويتيس Wheaties هي فطور الأبطال الحقيقي» وذلك لأن التغذية المرتجعة هي التي تسمح للإدارات والهيئات بإجراء التعديلات الضرورية كما أنها تفي وتتجاوز بنجاح مقاييس الأداء لخدمة العملاء.

التغذية المرتجعة لها فائدة مزدوجة، فالعملاء يحتاجون أيضًا إلى تغذية مرتجعة ولذا فإنه من المهم أن تقوم أنت أو أحد الموظفين المناسبين بتقديم تغذية مرتجعة للعملاء بأسرع ما يمكن كلما تلقيت منهم استفساراً. ومن المهم أيضًا أن تجعل التغذية المرتجعة إحدى الأولويات بالنسبة لك ولموظفيك. وربما كان ذلك أحد أسهل المسؤوليات التي كان عليَّ إنجازها؛ وذلك لأنني كنت في العادة أذهب إلى العمل مبكرًا وأبقى هناك لوقت متأخر فكنت أقوم بمعاودة الاتصال بجميع العملاء وأرد

على كل الرسائل الإلكترونية والبريدية قبل رجوعي إلى المنزل. وفي حال احترت في الرد بطريقة لبقة على سؤال أو على شكوى فكنت حينها أرد بأي شكل بحيث يعرف العملاء أنني قد وصلني استفسارهم وأعمل عليه وبعدها أحدد لهم موعدًا محددًا للرد عليهم. وكنت أحيانًا أتصل بهم في وقت متأخر من الليل كما كنت أضطر في بعض الأحيان لترك رسالة على هاتفهم أو تسجيل رسالة على جهاز تسجيل المكالمات التليفونية الخاص بهم. وكنت دائمًا أعتذر منهم لاتصالي في مثل هذا الوقت المتأخر وأوضح لهم أن استفسارهم مهم جدًا وأنه يستحق إجابة فورية. وعلى الرغم من ذلك لم يشتك أحد قط من اتصالي في وقت متأخر، بل على العكس كنت أتلقى عبارات الإطراء والثناء على ذلك.

عندما كنا نتلقى شكاوى أو اقتراحات بأساليب من شأنها تحسين مستوى خدماتنا سواء كان ذلك عن طريق الرسائل البريدية أو الرسائل الإلكترونية أو المكالمات الهاتفية أو الاجتماعات أو المنتديات العامة أو بطاقات قياس رضا العميل، كنت أعتبر نفسي محظوظاً. وكان الناس الذين كنت أعمل لديهم ومعهم يعتقدون أنني كنت أكثر شخص مبدع عرفوه في حياتهم. ولكن ما لم يعرفوه أو يستوعبوه عني أنني كنت دائمًا أنصت بانتباه وأتعلم منهم، وكان لدي العديد من العملاء والموظفين ممن يحملون العديد من الأفكار السديدة والذين أرادوا مساعدتي في إدارة القسم و تحسينه، ولذا فإن معظم عبارات الإطراء والثناء التي تلقيتها كان يعود الفضل فيه إلى أولئك العملاء والموظفين.

## الشكوى منحة:

يعد كتاب «الشكوى منحة A Complaint is a Gift» أحد أهم وأنفع الكتب التي قرأتها وقد كتبه كلٌّ من جانيل برلو Janelle Barlow وكلاوس مولر Claus Moller.[٣٣] ويشير الكاتبان إلى أنه ما من أحد من الموظفين يحب أن يتلقى شكاوى إذ إنهم يأخذونها على محمل شخصي، ويعتبرون أن الشكوى هي دليل على إخفاق الموظف في تأدية عمل ما. وقد يفضل بعض الموظفين العملاء الذين لا يعبرون عن شكواهم ويحتفظون بها لأنفسهم وذلك بالطبع حماقة. فربما كان هناك خلل ما يتعلق بنظام العمل ويحتاج إلى حل وقد يتطور ذلك الخلل حتى يصبح مشكلة كبيرة ربما لا تعرف عنها شيئًا إلا أن يشكوَ أحدُهم وينبه المنظمة إلى ذلك الخلل. فقد ذهبت زوجتي صباح يوم السبت لتستلم عدساتها اللاصقة من مركز عيون إتش إم أو HMO التي أوصى بها الطبيب وعندما وصلت هناك وجدت أن العدسات لا تسلم في العطلات الأسبوعية. وقد ألقي

اللوم على زوجتي وقيل لها إنه خطؤها لأنها لم تتصل بالمركز قبل أن تأتي، فأخبرتهم أنها قد تصفحت موقع المركز الإلكتروني ووجدت أن ســاعات عمل المركز من الساعة الســابعة والنصف حتى الرابعة والنصف كل يوم سبت، وأكد لها موظف الاستقبال أن المعلومات الموجودة صحيحة وأن المركز يقدم كل الخدمات في هذا اليوم ما عدا تسليم العدســات. إن أحد الأسباب التي تدفع المنظمات لإنشاء مواقع إلكترونية خاصة بها هــي رغبتها فــي التقليل أو الحد من حاجة العملاء للاســتعلام عن الخدمات هاتفيًا من الموظفين وتفريغ الموظفين لإنجاز مهام أخرى. وبما أن هذا المركز لم يعط زوجتي اســتمارة قياس رضا العميل عــن الخدمة فإنهم بالتأكيد على دراية بالمشــكلة، ومما لا شــك فيه أن بعض العملاء سيواجهون المشــكلة ذاتها في المستقبل وستجعلهم غير راضين مثل زوجتي تماماً.

إذا كانــت المنظمات تهتم حقًــا بعملائها فإنها تتولد لديهــا الرغبة في معرفة ما إذا كانــت الخدمات قد نالت رضا أولئــك العملاء أم لا وكذلك معرفة ما يمكنها فعله لتحســين مســتوى تلك الخدمات. وفي الحقيقة فإن العميل عندما يتقدم بشكوى من أي من الخدمات المقدمة فإنه يتيح الفرصة للمنظمة لحل تلك المشــكلة التي تســببت فــي عدم رضــاه ومن ثم لا يواجهها عملاء آخرون. ويمكــن للمنظمات أن تتعامل مع الشــكاوى برحابة صدر إذا ما تم تدريب الموظفين على عدم أخذ تلك الشــكاوى على محمل شــخصي، وعندها ستكون الشكوى بمثابة فرصة حقيقية لتحقيق رضا العملاء المستائين من خدمات المنظمة كما ستكون أداة لتطوير العمليات وتحسين مستوى جودة الخدمات في المســتقبل. فالشكوى كما ترى هي منحةٌ تمامًا مثلما ورد بعنوان الكتاب المذكور سابقًا لمؤلفيه برلو ومولر.

اقترح محافظ المدينة في اجتماع لمديري الإدارات بإحدى المدن التي كنت أعمل بها بأن تعمل جميع الإدارات على تقليل عدد الشــكاوى التي تصلها. وكما هو معلوم فإن الشــكاوى مهمة بالنسبة لي ولذا أجبته ســاخرًا بأن الإدارات يمكنها أن تقلل بسهولة من عدد الشكاوى إذا أزالت جميع صناديق المقترحات وتوقفت عن إجراء مسوح رضا العملاء وعن الرد على الهاتف وتوقفت عن نشــر بريدها الإلكتروني، وحتى لو فشلت تلك الوســائل السابقة فيمكن بكل بســاطة إلقاء أوراق الشــكاوى فور استلامها في حاوية القمامة بدلًا من التعامل معها أو تســليمها لمسؤولي الشكاوى. إنه من الواضح أنكم لا تريدون أن يكون العمل على تقليل الشــكاوى هو الهدف الذي نسعى لتحقيقه. وتمثل الشــكاوى مصدرًا من مصادر المعلومات التي تستخدم بقدر ضئيل والتي يمكن

الاســتفادة منها في تطوير خدمة العملاء، كما أن الشــكاوى تعد واحدة من الأنشطة الكبرى في بحوث السوق والمستهلك.

صــدق أو لا تصدق لن يهــدر غالبية الناس وقتهم في الشــكوى إذا كانت الخدمة ســيئة وخصوصًا عندما يتعلق الأمر بالخدمــات المقدمة من جانب الحكومات المحلية ولذلك يجب أن تبذل الحكومات المحلية أقصى جهدها لتســتقبل المزيد من الشكاوى بصدر رحب. وتقدر معدلات الاســتجابة للشكاوى في القطاع العام بأقل من مثيلاتها في القطاع الخاص ويرجع الســبب في ذلك إلى عاملين مختلفين تماماً، الأول هو أن هناك اعتقادًا بأنك ستهدر وقتك دون جدوى، فكلنا يعرف ذلك المثل القديم الذي يقول «لا تحارب في معركة خاسرة». أما العامل الثاني فهو ينذر بسوء ويتمثل في أن عددًا محدودًا من العملاء لا يشــتكون من المســتوى المتردي للخدمة التي تقدمها الحكومة المحلية بسبب خوفهم من انتقام الحكومة منهم. وأذكر في هذا الصدد بعض المواقف التي تؤكد ذلك فقد كنت أناقش مع أحد مديري الإدارات شــكوى أحد العملاء وكانت تلك الشكوى منطقية ومثيرة للقلق فسأل المدير على الفور عن اسم ذلك العميل الذي اشتكى من سوء الخدمة. ومن خلال معرفتي بذلك المدير فأستطيع القول إن لعملائه الحق في القلق من انتقامه. وبالطبع لم أخبره اسم العميل ولم أحاول مناقشة أي من الشــكاوى (المنح) معه مجدداً. ويختلف الأمر في القطاع الخاص إذ إن العملاء هُناك أكثر حرصًا على تقديم شــكاواهم ومعلوماتهم الشــخصية إلى المؤسسة لأنهم يعلمون أنــه من الممكن أن يُكافئوا على جهودهم. ومن ثــم ينبغي أن تتعلم الحكومات المحلية من القطاع الخاص وتســعى لإيجاد بيئة مناســبة لاستقبال الشــكاوى وتيسير السبل لتقديمها وتشجيع العملاء ومكافأتهم عند التقدم بشكواهم بالإضافة إلى حمايتهم من أي احتمالية للتعرض لانتقام الموظفين منهم.

وفي ضوء المعلومات المكتسبة من الشكاوى ومن بطاقات مسوح رضا العملاء فأنت في حاجة للبحث عن نماذج ومناهج لفحص المشــكلات والعمل على حلها والنظر في المقترحــات وتقييمها ومــن ثم تطوير العمليات والإجــراءات. وأخيرًا عليك أن ترجع إلــى أولئك العملاء الذين تكبدوا العناء واســتقطعوا من وقتهــم من أجل تقديم تلك الشــكاوى أو تســليم بطاقات مســوح رضا العملاء. ولقد عَملت علــى إعداد تقرير ســنوي عن التطورات التي حدثت في الإدارة وذلك بفضل الشــكاوى والمقترحات التي استلمناها خلال العام. ومن ثم قمت بإرسال نسخة من هذا التقرير في رسالة بريدية للعملاء الذين تقدموا بشــكاوى أو شاركوا في المسوح المرفق بها بيانات الاتصال ومن

ثم شكرتهم شخصيًا وبكل صدق سواء في خطاب أو في رسالة إلكترونية لأنهم منحونا تلك الفرصة لخدمتهم ولأنهم ساعدونا على تحسين خدماتنا للمجتمع.

## استخدام متسوقين سريين لتحسين مستوى خدمة العملاء:

كما جاء في الموسوعة الحرة ويكيبيديا فإن «التسوق الخفي أو المستهلك الخفي» هو أداة تستخدم من خارج المنظمات وتحديدًا من قبل شركات البحوث التسويقية أو المنظمات الرقابية أو من داخل المنظمات نفسها لقياس مستوى جودة الخدمة أو مدى التقيد باللوائح أو لجمع معلومات محددة عن المنتجات والخدمات».[٢٤] وتكون هوية المستهلك الخفي في العادة غير معروفة للمؤسسات التي يقوم بتقييمها، حيث يقوم أولئك المتسوقون بمهام محددة كشراء أحد المنتجات والسؤال عن بعض الأشياء وتسجيل شكوى أو التصرف بطريقة ما محددة سلفًا ثم بعد ذلك يقدمون التقارير المفصلة أو التغذية المرتجعة عن تجاربهم مع المنتج أو الخدمة. ولم يسبق لي أن استخدمت ذلك النوع من البرامج من قبل ولكني استخدمت بعض الجوانب منه على نطاق ضيق، حيث يعد أسلوب التسوق الخفي لغزًا بالنسبة لمعظم الحكومات المحلية.

من بين الأمثلة القليلة التي رأيتها لبرامج التسوق الخفي الحقيقي في مدينة سانيفال Sunnyvale بولاية كاليفورنيا وكان برنامجًا ذا طبيعة مهجنة، حيث كان الهدف من ذلك البرنامج هو قياس مدى فعالية خدمة العملاء بالنظر للبيئة المحيطة والموظفين والعمليات/النظم باستخدام مسوح المراقبين ومقابلات تم إجراؤها مع خدمة العملاء. ومما لا شك فيه أن الاستعانة بمراقبين مجهولين له منافع جمة، فقد كان المراقبون في مدينة سانيفال من بين موظفي المنظمة، حيث اتبع الموظفون برنامجًا يسمى «برنامج المستهلك/المراقب» واتبعوا الإرشادات التشغيلية التالية:

- إجراء مسوح مرتين سنويًا بهدف الاستمرارية وإيجاد سبل تساعد على التقييم السريع للتحسينات التي أجريت بغية اكتشاف النقاط التي لا تزال تحتاج للتطوير.
- تقييم موظف واحد على الأقل من المجموعة التي تشرف على المسوح (بالإضافة إلى باقي المراقبين). سيحفز ذلك الأسلوب من معدل القبول لدى المجموعات التي تم تقييمها، وسوف يقلل ذلك من التهديدات المتوقعة التي قد تنشأ عن تقييم شخص من الخارج يسعى لاقتراح بعض التغييرات على إحدى وحدات العمل أو على مجال من مجالات المنظمة، وربما تكون تلك التغييرات غير مألوفة بالنسبة لهم.

- تقديم جميع أعضاء مجموعة المتسوق / المراقب للموظفين الذين يتم تقييمهم وتوضيح الغرض من البرنامج وسبب اختيارهم للخضوع للتقييم.
- تزويد الموظفين الذين تم تقييمهم بنسخة من التغذية المرتجعة وذلك في حينه بحيث يتم إزالة الغموض من العملية (أو أي تهديد متوقع) وحتى يساعد الموظفين حتى يعرفوا أنهم لا يُقيمون على المستوى الشخصي، بل على مستوى النظم والإجراءات والمنهج المتبع في خدمة عملاء المنظمة.

كان الهدف من وجود المراقبين يتمثل في ملاحظة البيئة المحيطة سواء الخارجية أو الداخلية للمنشآت بالإضافة إلى جميع التفاعلات التي يمكن رصدها بين الموظفين والعملاء من وجهة نظر أولئك العملاء. وكان على أولئك المراقبين أن يضعوا أنفسهم في موضع العملاء الحقيقيين وينظروا إلى الخدمات المقدمة لهم من منظور العملاء كاللافتات والإضاءة والخدمات المنزلية كالتنظيف وترتيب الفوضى وباقي الخدمات كالمقاعد المريحة ومواد القراءة. ومن المهم في عصرنا هذا أن يكون الدخول على جداول العمل بسهولة والحصول على خدمات الإنترنت والترفيه الإلكتروني من أجل تسلية العميل أثناء انتظاره الخدمة.

كانت التعليمات التي أعطيت للمراقبين تتمثل في جلوسهم في الردهة أو في صالة الاستقبال كما تم توجيههم بعدم التطفل على العملاء، أو الاختلاط بهم وعليهم كذلك تدوين بعض الملاحظات عما إذا كان الموظفون يتعاملون بلطف مع العملاء أم لا، وما إذا كان يغلب عليهم المزاج الحاد أو كانوا صبورين ويتعاملون بلباقة مع الآخرين، وعليهم كذلك أن يدونوا ملاحظاتهم حول مستوى التفاعل بين الموظفين والعملاء وعليهم كذلك معرفة هل يبادر الموظفين باستقبال العملاء وهل لدى هؤلاء الموظفين مهارة الإصغاء بالإضافة إلى بعض الأشياء الأخرى الضرورية. وكان على المراقبين في الوقت نفسه أن يقوموا بمراقبة لغة الجسد التي يبديها العميل وتعبيرات وجهه لرصد علامات الرضا أو الإحباط أو الارتباك أو الحيرة. ومن ثم ينبغي للحكومات المحلية التي ربما كانت لديها الرغبة في تصميم برنامجها الخاص للمتسوق الخفي أن تعمل على تهيئته بحيث يركز على مواصفات الخدمة التي تهم العملاء ومنظماتهم، وليس العوامل التي تحرص عليها مدينة سانيفال. وينبغي على هذه الحكومات أن تضع في اعتبارها ضرورة استخدام متسوقين مستقلين ومجهولين بحيث لا يتعرف عليهم أحد من الموظفين.

تعد مدينة كارلسباد Carlsbad بولاية كاليفورنيا واحدة من تلك الحكومات المحلية التي تستخدم النظام التقليدي للتسوق الخفي في تقييم وتحسن مستوى الأداء. فمنذ عام ٢٠١٠ وهي تستخدم برنامجًا للمتسوق الخفي وذلك لتقييم خمسين مؤشرًا بعينه من مؤشـــرات تقديم الخدمات والمصممة لنظام المكتبة الخاصة بها، حيث تتعلق هذه المؤشرات بعملية تيسير الخدمة داخل المكتبة وكذلك بالخدمات الأساسية التي توفرها بالإضافة إلى خدمات الإنترنت والحاسوب.[٣٥]

يستخدم نظام المكتبة برنامج المتسوق الخفي على الرغم من أنه يستخدم في إجراء المســوح السكانية لتحديد مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة. ولا عجب أن برنامج المكتبة يحصل بشكل دائم على ٩٥٪ في مسوح رضا العملاء على مدار السنوات التســع الأخيرة. وقد بــدأت هيذر بيزوتو Heather Pizzuto مديــرة المكتبة والفنون الثقافية لمدينة كارلسباد برنامج المتسوق الخفي بعد حصولها على منحة للتدريب على البرنامج لمرة واحدة من معهد المتاحف والخدمات المكتبية (IMLS).

كان الهدف الأساســي لذلك البرنامج يكمن في الحصول على تقييم مستقل للأداء يجريه طرف ثالث بحيث يأتى هذا التقييم مصحوبًا بمقاييس أخرى للأداء حتى يمكن تطبيق أســلوب بطاقات الأداء المتوازن في قياس مســتوى رضا العملاء عن الخدمات المكتبية. وقد أجرت شركة سيرفيس تشك Service Check، وهي شركة محلية، عشر تجارب على برنامج المتسوق الخفي وذلك في أوقات تم تحديدها بشكل عشوائي على مــدار العام ومــن ثم قدمت للمدينة أربعة تقارير دورية بالإضافة إلى ملخص ســنوي عن نتائج تلك التجارب، حيث استخدمت نتائج تلك المسوح مبدئيًا في تحسين مستوى الخدمة وفي تدريب وتطوير الموظفين، كما نتج عنها أيضًا الكثير من الفوائد الإضافية. فعلى ســبيل المثال، أشارت الآنسة بيزوتو أن أحد المتسوقين الخفيين اشتكى من ضوء المصباح الخافت في أحد مواقف السيارات بالمكتبة فقامت السيدة بيزوتو استنادًا إلى هــذه المعلومات بالتواصل مع قســم إدارة مرافق المدينة لتطوير مصابيح المكتبة. وقد اســتمرت المدينة في تطبيق برنامج المتســوق الخفي كما توسعت في تطبيقه ليتضمن ٣٢ تجربــة كل عام وهو الآن يحصل على تمويل من الميزانية الســنوية لإدارة المكتبات وذلك بنســبة لا تتعــدى ٢٠٠٠ دولار. ويمكن الوصول إلى الموقع الإلكتروني لشــركة ســيرفيس تشك التي تزود المدينة ببرنامج المتسوق الإلكتروني عن طريق الدخول على الرابط التالي http://www.servicecheck.com/index.html. إن الإنصات لعملائك لن يكلفك الكثير، فكل ما عليك هو أن تكون مهتمًا بســماعهم ومســتعدًا لبذل الجهد في سبيل ذلك.

### «ساعدني» إن استطعت فأنا أشعر بالاستياء:

يقوم العملاء في بعض الأحيان بما هو أكثر من مجرد الشكوى. ففي الماضي كان المواطنون يضيئون مصابيحهم ويذهبون في حشود كبيرة إلى المجالس البلدية دون اكتراث، ولكن الشكوى في أيامنا هذه قد تكون على شكل طلب بسيط للمساعدة مثلما جاء في أغنية فريق البيتلز Beatles» التي تحمل عنوان «ساعدني إن استطعت help me if you can» ثم تجد طريقها لمواقع التواصل الاجتماعي. ومع ازدياد نسبة هؤلاء العملاء الساخطين يبدؤون في رفع شكاواهم على مواقع الإنترنت، ويتبع هؤلاء المثل القديم «لا تغضب وحسب بل افعل شيئًا لمن أغضبك». وقد صُممت شبكات التواصل الاجتماعي خصيصًا لهؤلاء العملاء الساخطين، كما أن إطلاق حملة على الإنترنت لإجبار أية منظمة لا تهتم بعملائها أو لا تلبي احتياجاتهم على تغيير أسلوبها هي مسألة لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد. وأحدث مثالٍ على تلك التنظيمات الغاضبة هو الحملة الشعبية التي شنتها مولي كاتشبول Molly Katchpole على الدولارات الخمسة التي كان بنك أوف أمريكا Bank of America يستقطعها شهريًا من العملاء نظير تدقيق الحسابات. حيث بدأت مولي حملتها للتغيير على الموقع الإلكتروني Change.org وجمعت في فترة قصيرة ١٥٠٠٠٠ توقيعٍ وجذبت انتباه الإعلام لها ومن ثم أجبرت البنك على إلغاء تلك الضريبة الشهرية.

إحدى الطرق المبدعة الأخرى للتغيير كانت تلك التي يستخدمها بعض العملاء عندما لا تستجيب المنظمات لشكواهم ومقترحاتهم، حيث ينسقون فيما بينهم ويجمعون الأموال ويتعاقدون مع إحدى الشركات المتخصصة في الإدارة لتقوم بمراجعة أداء المنظمة مما قد يساعد الحكومات المحلية في خفض النفقات وزيادة الإنتاجية وتطوير خدمة العملاء. فبدلًا من الشكوى من خدمة ما وتقبل التجاهل الذي قد تبديه المنظمة تجاه الشكوى، بات الناس على دراية بكيفية التحكم في غضبهم وإحباطهم وتحويل ذلك الغضب والإحباط إلى قوةٍ إيجابية باتجاه التغيير. وهذا بعينه ما فعلته غرفة التجارة في مدينة فورت وورث Fort Worth استجابةً للشكاوى والطلبات التي تقدم بها بعض أعضائها لمساعدتهم في التعامل مع الحكومات المحلية. ومن ثم قامت الغرفة بالتعاقد مع شركة زوكر سيستمنز Zucker Systems للاستشارات لتتولى مسؤولية لدراسة وتطوير المقترحات اللازمة لتطوير إدارات البناء والهندسة والمطافئ والصحة والتخطيط والمواصلات والمياه بالمدينة. وقد عملت الشركة مع عدد من موظفي الحكومة النشطين ممن أسهموا بالعديد من المقترحات لتطوير الإدارات المختلفة، كما

شجعوا على تنفيذ تلك المقترحات. وقد أشار باول زوكر Paul Zucker مدير الشركة إلى أن تطبيق تلك المقترحات قد ساعد المدينة على النجاح في تحقيق التالي:

١. «إعادة تشكيل بعض الأجزاء من المجلس البلدي ومركز التطوير بها مما أدى إلى تحسين بيئة العمل للموظفين وبالتالي أدى ذلك إلى تحسين خدمة العملاء.

٢. اعتماد معايير جديدة للأداء واختيار الموظفين المناسبين والاستفادة من المستشارين مما أدى إلى تحقيق قدر أكبر من الكفاءة في تقديم الخدمة.

٣. إعادة تنظيم المهام الإدارية التي من شأنها أن تعزز فرق العمل وتزيد من فعالية الموظفين وكفاءتهم.

٤. دمج إدارة التطوير وإدارة التخطيط مما ساعد على تحسين مستوى التواصل والتعاون وحد من التكرار».[٣٦]

يعد الإنصات للعملاء دون التعلم منهم والإخفاق في اتخاذ أي إجراء لمتابعة شكواهم إضاعةً للوقت والجهد. فالهدف الأساسي من الإنصات هو الحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ومن ثم الانطلاق من تلك النقطة، فالشكوى لن تكون منحة إن لم تفهمها وتستفد منها في تحسين الخدمات التي تقدمها. وستظل الشكوى التي لا يستمع إليها أحد ولا يتعامل معها تتفاقم وتنتشر حتى يهتم بها أحدهم ولن يكون أولئك العملاء سعداء بذلك.

## تطوير برامج عمل سنوية للعناية بالعملاء:

من النادر جدًا أن نجد حكومات محلية لا تطلب من إداراتها إعداد خطط عمل سنوية، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك لجنة التخطيط بمدينة لافاييت Lafayette Areawide Planning Commission بولاية لويزيانا. حيث التقى موظفو هذه اللجنة بمسؤولي التخطيط في اجتماع سنوي واشتركوا معهم في وضع أهداف المنظمة للعام التالي. وقد اتسمت تلك الأهداف بقابليتها للقياس كما اتسمت بدقتها وانتشارها على نطاق واسع. وقد أكد آل نيوهارث Al Neuharth مؤسس مجلة «يو إس إيه توداي USAToday» على أن الأهداف إن لم تطبق وظلت مجرد أفكار أو نوايا حسنة فإنه لا فائدة منها على الإطلاق، كما أن الضعفاء فقط هم من لديهم أهداف شخصية لا تتحقق.[٣٧] ولذلك يجب ترجمة تلك الأهداف إلى واقع ملموس له مخرجات واضحة قابلة للقياس ومواعيد محددة للانتهاء منه وكذلك ينبغي أن تكون قابلة للمساءلة والإعلان عنها.

عندمــا تم تعييني مديرًا للتخطيط لأول مرة في لوس أنجلوس قابلت خمســة من مسؤولي التخطيط الذين يعملون لدى مجلس المراقبين ويرفعون تقاريرهم إليه مباشرة، وكان لكل مراقب / مراقبة مســؤول تخطيط مســتقل / بها. وبطريقة أو بأخرى كان مســؤولو التخطيط يرون أنهم مديرو تخطيط الحي الذي يقطنونه. وبالرغم من أنهم كانــوا مصدرًا قيمًا للحي إلا أنهم كانوا أيضًا يمثلون مشــكلة خطيرة، فكان بالإمكان تخصيــص بعض من منتجات وخدمات إدارة التخطيط لــكل حي إلا أن الوصول إلى نقطة توافق حول المبادرات العظيمة كتحديث الخطة العامة ومشــروع تقسيم الأحياء التي كان لها تأثير ملحوظ على المجتمع بأســره ودور كبير في تحقيق مصلحة العامة كان ضربًا من الخيال وأمرًا مســتحيلاً. كان الحل المبدئــي الذي اقترحته يتمثل في ضــرورة الاجتمــاع بهم جميعًا في وقــت واحد للاتفاق على مخطــط واحد بأهداف موحدة، بحيث تتاح لهم جميعًا الفرصة للتحاور ومن ثم الاتفاق على أن تكون الأولوية لبرنامــج عمل متفق عليه متضمن لأهداف قابلة للقياس. ومن ثم قام فريقي بتطوير برنامج عمل محدد للغايــة وجدول للأداء بحيث يمكن الوفاء بكل هدف من الأهداف المتفق عليها فكنت أجتمع شــهريًا بمســؤولي التخطيط لمراجعة وتقييم مســتوى أداء الإدارة، وفي نهاية السنة الأولى من عملي هناك تم تحقيق جميع أهداف برنامج العمل المتفق عليها بطريقة ترضي مسؤولي التخطيط.

يعد إشــراك العملاء في عملية التخطيط السنوية لبرامج العمل لمختلف الإدارات مــن أفضل الطرق التي تســتطيع الحكومات المحلية من خلالها بنــاء علاقات قائمة علــى الثقة مع عملائها. وإليكم قائمة من الخطط التي وضعتها بنفســي خلال تلك الســنوات الماضية لمســاعدة الحكومات المحلية وإداراتها في وضع برامج عمل سنوية تُعنى بالعملاء:

- أنصت لعملائك كما ذكرت ســابقًا في هــذا الفصل، ورتب عملاءك في قائمة بحســب الأهم فالمهم. استخدم المسوح ومجموعات التركيز لتحديد احتياجات عملائــك ولتطوير المنتجات والخدمات بحســب الأولوية لتتوافــق مع المعايير المطلوبة وتوقعات العملاء. وحاول أن تكتشــف الأشــياء التي لها قيمة بالنسبة للعمــلاء وتلك التي ليس لهــا قيمة عندهم، وتذكر دائمًا ألا تضع نفســك في المرتبة الأولى فوق عملائك.
- وكما يقولون أزل العشب الضار من حديقتك وتناوب في زراعة المحاصيل، وقد يشبه ذلك النصيحة البســيطة التي وجهها بيتر سيلرز Peter Sellers للرئيس

فــي فيلم «Being there» وقد أفادته النصيحة كما أفادتني تماماً. ولا تعتقد أبدًا أنك بحاجة أو مضطر للقيام بشــيء ما أو للاســتمرار في فعله لمجرد أن الإدارة التي تعمل لصالحها كانت معتادة على فعل ذلك الشيء مهما طالت مدة قيامها به. إذ يجب عليك فحص المنتجات والخدمات بمنتهى الدقة مســتعينًا بعملائــك، ومن ثم يمكن معرفــة ما إذا كان بعض تلــك الخدمات بحاجة إلى تعديــل أو خفــض معدل إنتاجهــا أو ربما وقف إنتاجها أو حتــى رفع معدلات انتاجها. وعليك أن تسعى دائمًا للتخلص من العمل والخدمات التي عفا عليها الزمن ولا يحتاجها أحد.

- اعمل على تحســين نقاط الضعف لديك، وقم بإجــراء التحليل الرباعي «القوة والضعــف والفــرص والتهديدات» وهو ما يعرف بــ (SWOT). ولتقم بتحويل وإعادة تخصيص الموارد المتوافرة لديك لمواجهة التهديدات واســتغلال الفرص اعتمادًا على قدرات وإمكانات منظمتك (القوة والضعف). فلا شك أنه بالإمكان فعل الكثير بالقليل من الموارد، وعليك أن تعلم أن العملاء يريدون نتائج / حلولاً؛ لذا حاول أن تقلل من جمــع وتحليل البيانات وقم بالتركيز على إنتاج معلومات مفيدة يمكن تطبيقها وتنفيذها بحيث يستفيد منها العملاء بشكل جيد.
- حــاول أن تقلــل من المدة التي تقضيهــا بين التعرف على المشــكلة وبين حلها. ولتحــاول أن تتوقع احتياجات العملاء ولتســرع في تنفيذهــا قبل طلبها. كُن على دراية بمساحة الفرص المحددة للمبادرات التي قد تفشل إن لم تستغل في الوقت المناسب. حاول أن تلبي احتياجات وتوقعات عملائك في وقت قياسي.
- قــد لا يمثــل عامل التوقيت كل شــيء بالنســبة لميزات الخدمــة ولكنه أحد عناصرها الأساســية. كُن ذكيًا وضع في اعتبارك المجموعة التي ســتختار من بينهــا عند وضع الجداول الإنتاجية. حاول أن تختار الوقت المناســب للإعلان عن مشاريعك التي ستسعد العملاء وعن تلك التي ستغضبهم. أكد على ضرورة تحقيق الجــودة وليس الكم. فالموثوقية وليس الســرعة هي أهم العوامل التي تسهم في تحقيق رضا العملاء.
- قدم القيمة وليس الكم. فالعديد من العملاء يقدرون المعلومات المفيدة والمكثفة والدقيقة والتي يمكن الاعتماد عليها. وبالنســبة للبيانات والتحليلات فالقليل منها قد يكون كافياً.

- أعـــط الأولوية للمنتجات والخدمات التي يفضلها العملاء والتي تحظى بقابلية في الأسواق الكبرى. تأكد من استغلال جميع مصادرك لتزيد من وعي العملاء بأهمية وقيمة منتجاتك وخدماتك.
- اعمـــل على إنتاج العديد مـــن المنتجات المفيدة للعملاء. يجب أن يكون الحفاظ على الوضوح على المســـتوى الخارجي والتشـــويق على المســـتوى الداخلي أحد أهدافك. الإعلانات بلا شـــك مفيدة لعملائك بل هي أحد العوامل التي تذكر عملائك بخدماتك وتفخر بها منظمتك.
- قلل من الموارد المخصصة للمشروعات طويلة الأجل ولكن لا تتخلص منها نهائياً. أنتج المزيد وقم بتوصيله للعملاء في الحال لتربح المزيد! قلل من الاســـتثمارات الطويلة الأجل واعمل على إبراز منظمتك.
- خطط لإصـــدار واحد على الأقل مـــن المنتجات المميزة التي ســـتحظى بانتباه عملائـــك خلال كل ســـنة مالية. وقـــم بتحقيق تلك الإســـتراتيجية عن طريق المشروعات الطويلة الأجل دون تقليل الموارد المتاحة حتى يمكنك تلبية احتياجات العملاء الملحة واستغلال الفرص الثمينة.
- يمكـــن للأشـــياء الصغيرة أن تحدث تغيـــرات عظيمة، كما فعلـــت إدارة مدينة نيويورك عندما تعرضت للأحداث المســـماة متلازمة النوافذ المحطمة Broken Windows Syndrome. فحاول تطبيق ذلك المبدأ وقم بتطوير حلول تدريجية للمشاكل الصعبة.
- تمثل الخطـــط القابلة للتنفيذ قيمةً أكبر من غيرها ولذلك فعليك التركيز على المنتجات والبرامج القابلة للتنفيذ سياسيًا وماديا. عليك أن تهتم أكثر بالتنفيذ وأن تتأكد من إشراك عدد من أفضل الموظفين لديك في عمليات التنفيذ.
- قدم المزيد من الخدمات لهؤلاء العملاء الذين أبدوا رغبتهم والتزامهم بمساعدة أنفسهم. لا تشجع عملاءك على الاعتماد عليك كليًا بل قم بتمكينهم.
- تأكد من إقامة شـــراكة مع شـــركاء وحلفـــاء أذكياء. وكما ذكر ســـتيفن دينت Stephen Dent في كتابه «فن الشراكة Partnering Intelligence» أن الشراكة تتيح لأي جهة إمكانية توسيع قاعدة مواردها دون الحاجة للاستثمار في المزيد من البنية التحتية، كما تســـاعد الشراكة كذلك في تحقيق نسبة أعلى من رضا

العملاء عن طريق توفير مزيد من الخدمات وخفض التكاليف، وذلك عن طريق استخدام مرافق مشتركة، كما تفيد الشراكة أيضًا في زياد معدل الإنتاجية والأمان الوظيفي.[٣٨] ومن الناحية السياسية يمكن للشركاء العمل معًا على زيادة تأثير وفعالية منظمتك بمساعدة مسؤولين منتخبين.

- تعتبر الابتكارات ذات التوجه نحو العملاء هي السبيل الوحيد للاستخدام الفعال للتكنولوجيا. قم باستثمار مواردك في الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي ترفع من معدل انتاجية المنظمة وتزيد من إمكاناتها وقدراتها. ولا تعتمد اعتمادًا كليًا على التكنولوجيا حتى لا تفقد قدرتك على الاهتمام بالعملاء. استخدم التكنولوجيا لتلبية احتياجات عملائك بصورة مبتكرة.
- لا تنسَ أدويتك النادرة. تعرف موسوعة ويكيبيديا مصطلح الأدوية النادرة على أنها مادة دوائية طُورت خصيصًا لعلاج حالة طبية نادرة قد تصيب نسبة قليلة فقط من السكان، علمًا بأن هذه الأدوية قد لا تعود بفائدة كبيرة على الاستثمارات وأنها ربما قد طُورت من باب المساعدة الإنسانية. ويمكن تطبيق هذا المبدأ ذاته على بعض العمليات الحكومية فأحيانًا تُقدم بعض الخدمات للمواطنين التي لا تعود بعائد كبير على الحكومات ولكنها تخدم أهدافًا إنسانية.

## أفضل الممارسات:

### مبادرة مسحية لمدينة غراند برايري Grand Prairie:

تعد مدينة غراند برايري بولاية تكساس الامريكية واحدة من أفضل الأمثلة على المجتمعات التي استخدمت مسوح العملاء للإنصات إلى آراء السكان ولتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم. وكجزء من جهوده المنظمة نحو تطوير جودة وكفاءة الخدمات في إدارة التنمية المجتمعية Community Development Department بمدينة غراند برايري قام روجر هيدريك Roger Hedrick بتطوير برنامج كمي شمولي لتقييم مستوى الخدمات. وعلى الرغم من أن ذلك المسح والتحسينات الخدمية الناتجة عنه قد حدثت منذ أكثر من عشرة أعوام، إلا أنني ضمنتها في صفحات كتابي هذا وذلك لأنني أؤمن به كنموذج متميز يمكن لأي فرد أن يتعلم منه. وقد تضمنت هذه المبادرة مسحًا موجهًا للعملاء حيث استقى مدخلاته من أفراد استفادوا من الخدمات المقدمة من قسم واحد أو أكثر من أقسام الإدارة الثلاثة أثناء الأشهر الستة الأولى من السنة. ومن المهم ملاحظة أن ذلك كان مسحًا لتقييم آراء العملاء ولم يكن مسحًا شاملًا لجميع أفراد المجتمع.

تم إجراء نموذج الاستبيان المسحي في غراند برايري اعتمادًا على مقابلات أجريت في السابق مع مجموعات مختارة من ممثلي العملاء ومجموعات التركيز. ومن خلال الإجابة عن سلسلة من الأسئلة المفتوحة، قدم هؤلاء العملاء رؤية تم استخدامها كدليل لتصميم وتطوير الأسئلة للقيام بمسوح أكثر توسعاً.

كان من المهم للغاية بالنسبة للإدارة أن يغطي الاستبيان المسحي الأمور التي يهتم بها المواطنون، بالإضافة إلى ما يرغب طاقم العمل في معرفته. وتتفاوت موضوعات هذه المسوح في الأهمية، إلا أنه من الأهمية بمكان أن يدرك مقدم الخدمة المواصفات الأساسية التي تميز الخدمة من وجهة نظر العملاء عند حصوله على تغذية مرتجعة منهم. ويجب أن تشتمل عملية التقييم على تصنيف العميل لمواصفات الخدمة التي يفضلها، كما يجب أن يتم هذا التقييم استنادًا لأهمية ورغبة العميل في الحصول على تلك الخدمة، ومن ثم يستخدم ذلك في تطوير أسئلة المسوح التي قد يرغب العميل في الإجابة عنها. ويجب على المنظمات التي تستخدم مجموعات التركيز أن تفرق بين الفئات الرئيسية للعملاء، كما يجب أن يكون هناك على الأقل مجموعات تركيز منفصلة للعمل مع العملاء من داخل المنظمة وخارجها بحسب إمكانية تقسيم كل إدارة لعملائها. ومن الأمور الشائعة في القطاع الخاص أن يحصل المشاركون في مجموعات التركيز على أجور متدنية. كما يجب أن يكون مكان ووقت إجراء المقابلات مع مجموعات التركيز ملائمة بقدر الإمكان بالنسبة للمتطوعين.

تقدم بعض شركات القطاع الخاص خدمات مساندة لإجراء تدريبات لمجموعات التركيز. فإذا كانت منظمتك لا يمكنها أن تتحمل توظيف شخص متخصص ومدرب في هذا المجال فسيكون على المسؤولين عن إجراء المقابلات العمل على تثقيف أنفسهم في هذا الشأن. والكتب التالية متوافرة على متجر أمازون Amazon وربما في مكتبتك الخاصة وهي: «مجموعات التركيز: النظرية والتطبيق Focus Groups: Theory and Practice. by David Stewart، من تأليف دافيد ستيوارت، ودليل بحث «مجموعات التركيز Handbook of focus Group Research by T.L.Greenbaum» من تأليف توماس جرينباوم، وكتاب «مجموعات التركيز: دليل عملي للبحوث التطبيقية، «Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. by Robert Krueger and Mary Casey». من تأليف روبرت كروجر وماري كيسي.

وبالنسبة لمسوح العملاء التي أجريت بمدينة غراند برايري فقد تم إرسال نموذج منه إلى ما يقارب ٢٠٠ شخص ممن شاركوا في تطوير خطة القطاع، أو المتقدمين

لطلب تصاريح البناء، أو الذين طلبوا تغيير المناطق، أو المتقدمين لاعتماد رسومات أراضي البناء أو الذين تلقوا أي من خدمات التخطيط الأخرى. وقد طُلب من هؤلاء العملاء إبداء تقييمهم لجميع الأقسام التي قدمت لهم خدمات، وطُلب منهم كذلك إضافة ملاحظاتهم الشخصية. وجاء التقييم الشامل لمدينة غراند برايري إيجابيًا بشكل عام، على الرغم من وجود عدد من الانتقادات المتكررة بشأن خدمات بعينها وكذلك بشأن كفاءة تقديم الخدمات. وفي استجابة مباشرة وسريعة للتحليل الذي ورد حول نتائج المسح، تم اتخاذ إجراءات عديدة لتحسين مستوى خدمة العملاء.

إن تقليل الوقت المخصص للمعالجة بات أولوية أساسية للقسم، حيث تم على وجه الخصوص تكريس الموارد لتطوير نظام سريع وشامل لمعالجة خطط البناء التي تسير وفق معايير محددة، وكذلك معالجة الخطط النهائية لأراضي البناء التي تخضع للمخططات المعتمدة بشكل مبدئي. ولضمان الاتساق في تطبيق الإجراءات فقد تم توجيه كل قسم إلى تطوير سياسة تشغيلية قياسية وعقد اجتماعات دورية للموظفين لمعالجة المخاوف الناشئة عن تفسير التوجيهات الخاصة بسياسة الإدارة أو بالعمليات التشغيلية. وقد تم تطوير معايير للتواصل داخل الإدارة وذلك للتخلص من الازدواجية التي لا داعي لها أو للقضاء على إخفاقات المعالجة الناتجة عن أي خلل. وقد أصبح من الضروري استخدام المذكرات ودفاتر الملاحظات وعقد اجتماعات أسبوعية وإجراء اتصالات يومية بين الأفراد العاملين على القضايا المعلقة. وقد صدرت التعليمات للموظفين بتكريس أنفسهم للعمل إلى جانب المتقدمين لإيجاد حلول للمشكلات وليس معرفة المشكلات وحسب.

يعد نموذج مسوح تقييم الخدمة جزءًا رسميًا من عملية التقديم وذلك لأنه يُرفق بجميع طلبات تغيير المناطق والشعب الفرعية وتصاريح البناء. ولقد تم إضافة اسم المدير ورقمه بهذا النموذج لتشجيع العملاء على الاتصال المباشر به، حيث أبدى التزامه الشخصي بالإنصات لعملاء الإدارة وتفانيه في الإشراف على جودة الخدمات التي يتلقاها العملاء. وإلى جانب شروعه في إجراء هذه التطورات المبدئية قام المدير بعرض سلسلة من التوصيات المكتوبة على جميع رؤساء الأقسام وذلك للاطلاع عليها وتنفيذها. وقد أرفق المدير مذكرة بهذه التوصيات ذكر فيها «أنه بغض النظر عما إذا ثبتت صحة هذه التوصيات بالممارسة أم لا، فمن الضروري أن يقف كل قسم على المشكلة ومن ثم يقوم بتنفيذ الإجراءات اللازمة لتطوير الخدمة خلال الفترة المقبلة من التقييم».

**المسوح المجتمعية لمقاطعة هيلزبرو واسعة النطاق:**

بـدأت مقاطعة هيلزبرو بولايـة فلوريدا في عام ٢٠٠٦ بإجراء مسـوح حول رضا المواطنـين، وقد أجريت هذه المسـوح بطريقة عشـوائية من خـلال مقابلات هاتفية بمسـاعدة الحاسـوب (CATI) والتي توصلت إلى نتائج صحيحة إحصائياً. وقد ركز المسح على طرح أسئلة تقييمية عامة مصممة لمعرفة توجهات المواطنين بشأن خدمات المقاطعة. وقد تضمن المسح أسئلة حول:

١. تقييمات الخدمات الشاملة التي تقدمها المقاطعة.

٢. تقييمات الأحياء السكنية من قبل العينة.

٣. تصنيف فرص العمل في المقاطعة.

٤. تصنيف القدرة على تحمل تكاليف الإسكان.

٥. تقصي وتلقي معلومات بشأن حكومة المقاطعة.

٦. تحديد اثنتين وعشرين خدمة معتادة من خدمات المقاطعة.

٧. مدى استخدام العملاء فعليًا لخدمات المقاطعة.

٨. تقييم مسـتوى أداء اثنتين وعشـرين خدمة التي تم اختيارها سـابقًا من قبل العملاء.

٩. تصنيف أهمية سـت من الخدمات الخاصة بالمقاطعة وتوصيات المواطن لزيادة أو خفض الإنفاق في الموازنة.

يمكن الحصول على نسـخة من نتائج المسـح بالدخول على محرك البحث جوجل باسـتخدام عبارة «مسـح رضا العميل بمقاطعة هيلزبرو». وتتميز معظم مسوح رضا العملاء الحديثة بأن العينة تُزود بمعلومات تتعلق بالتكلفة السـنوية لكل أسـرة مقابل أي خدمـة تحصل عليها، وبعد ذلك يُطلب من السـكان تصنيف قيمة الخدمة مقارنة بالتكلفـة. وأخيـرًا يُطلب منهم تحديد ما إذا كان على المقاطعة أن تقلل من ميزانية كل خدمة أو تزيدها أو تبقي عليها كما هي. وجاء نظام المكتبة العامة وخدماتها في المرتبة الأولى من حيث القيمة بينما جاءت خدمة مكافحة البعوض في المرتبة الأخيرة، حيث إن ٣٠٪ فقط من أفراد العينة أيدوا خفض النفقات. كما أيد أفراد العينة زيادة ميزانية الخدمات الأساسية، ولك أن تتخيل أن مقاطعة هيلزبرة تقع في ولاية فلوريدا.

أكد المسح الذي تم إجراؤه مؤخرًا النتائج التي توصلت إليها المسوح خلال السنوات الماضية واتفق معها في عدة أمور. فقد أعطى السكان الذين استفادوا من الخدمة فعليًا تقييمًا مرتفعًا عن أولئك الذين لم يستفيدوا منها مطلقاً. كما تم منح تقييم أعلى لخدمات الطوارئ وخدمات إطفاء الحريق والشرطة بالإضافة إلى متنزهات المقاطعة. ويعرض الجدول ٢-١ «مقارنة مسوح المواطنين» توجهات المواطنين في تقييم الخدمات بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٨. ويتضح ارتفاع نسبة الخدمات ذات التقييم الأعلى خلال فترة الثلاث السنوات، في حيث اتجهت الخدمات ذات التقييم الأقل إلى التضاؤل كل عام. وإذا استمر هذا التوجه وأنصتت المقاطعة إلى عملائها فستستخدم موارد المنظمة في خدمات السلامة العامة ويقل استخدامها في خدمات التشغيل اليومية الأقل قيمة. ولا شك أن الخدمات الحكومية التي حصلت على تقييم أقل بحاجة إلى تطوير وذلك عن طريق مشاركة العملاء وسؤالهم عن مقترحاتهم حول تطوير تلك الخدمة وإلا ستعاني المنظمة عواقب ذلك.

**المسوح المجتمعية السنوية لمدينة جيليت Gillette، بولاية وايومنغ:**

المثال الثاني للمسوح المجتمعية من مدينة جيليت بولاية وايومنغ والتي تجري مسحًا على مواطنيها على مدار الخمسة والثلاثين عامًا الماضية. وخلال هذه الفترة الزمنية كانت المدينة تسعى للحصول على آراء المواطنين بشأن الكثير من الأمور التي تضمنت الخدمات والمرافق الحكومية والقضايا المحلية ومستوى جودة الحياة وأنماط التسوق وبيانات الخصائص السكانية والإسكان وأولويات الجمهور. وقد تم استخدام المسوح من قبل المسؤولين المنتخبين وكذلك من قبل موظفي المدينة في إصدار قرارات إدارية وإجراءات تتعلق بالميزانية. وعندما بدأت مدينة جيليت في إجراء المسوح العشوائية الواسعة النطاق قام جون دارغنتون John Darrington مدير المدينة آنذاك بتحفيز موظفيه على التركيز على مفهوم خدمة العملاء. وكان على كل موظف أن يحصل على «دورة تدريبية لبناء علاقات استثنائية مع العملاء» وكان عليهم كذلك تعلم أهمية الإنصات للعملاء.

## جدول ٢-١

## مقارنة مسوح مواطني مقاطعة هيلزبرو

## تقييمات الأداء من قبل عينة المسح غير المسجلين.

| | ٢٠٠٦ | ٢٠٠٧ | ٢٠٠٨ |
|---|---|---|---|
| الخدمة | التصنيف | التصنيف | التصنيف |
| الإنقاذ في حالات الطوارئ/الإسعاف | ٧,٤ | ٨,٥ | ٨,٢ |
| المكتبة العامة | ٧,٢ | ٨,٢ | ٨,٢ |
| إطفاء الحريق | ٧,٤ | ٨,٤ | ٨,١ |
| الشرطة | ٧,٤ | ٧,٧ | ٧,٤ |
| مرافق متنزهات المقاطعة | ٦,٧ | ٧,٦ | ٧,٤ |
| السفر بالمركبات والأمان | ٦,٢ | ٦,٠ | ٦,٦ |
| إصلاحات إشارات الشوارع | ٦,٦ | ٦,٩ | ٦,٦ |
| برامج ما بعد المدرسة | ٦,٧ | ٧,٣ | ٦,٦ |
| إصلاحات الشوارع/ إعادة رصف الشوارع | ٦,٥ | ٦,١ | ٦,٤ |
| إزالة بقايا تقليم الأشجار | ٦,٨ | ٦,٧ | ٦,٣ |
| مراقبة الحيوانات | ٦,٧ | ٦,٨ | ٦,٣ |
| تنظيف جانب الطريق الأيمن | ٦,٨ | ٦,٤ | ٦,١ |
| الخدمات الأكبر | ٦,٧ | ٦,٦ | ٦,٠ |
| تصريف مياه العواصف | ٦,٥ | ٦,٥ | ٥,٩ |
| تسهيل سفر المركبات | ٦,٣ | ٥,٦ | ٥,٨ |
| إنفاذ قانون البناء | ٦,٦ | ٦,٣ | ٥,٦ |
| الرعاية الصحية لمحدودي الدخل | | | |
| سهولة وأمان المارة | | | |
| الإسكان الميسر | ٦,٢ | ٥,٢ | ٥,٢ |
| السفر بالدراجة | ٦,٠ | ٤,٩ | ٥,١ |
| مقاومة البعوض | ٦,٤ | ٦,١ | ٥,٠ |
| إدارة النمو | ٦,٤ | ٥,٤ | ٥,٠ |

المصدر: مسح رضا العملاء بمقاطعة هيلزبرو لعام ٢٠٠٨.

استـــبدلت المدينة المسوح العشـــوائية البريدية بمســـوح عبر الإنترنت على موقعها الإلكتروني، والذي تم جدولته في ستاتباك STATPAC وذلك بداية من عام ٢٠٠٨ [٣٩] ونتيجة لذلك فقد زاد عدد السكان المشاركين في المسح بنسبة ١٠٠٪، وعلى الرغم من أن هذا المسح لم يعد يتم بطريقة عشوائية إلا أن نتائج المسح الأخير جاءت متوافقة مع المسوح السابقة. وبشيء من العلاقات العامة يمكن لكافة السكان المشاركة في مسوح الرضا على أســاس الاختيــار الذاتي. وعلى الرغم من ذلك فقــد حذر توماس ميلر Thomas Miller رئيس المركز القومي للبحوث والخبير القدير في مسوح المواطنين من أن المشاركين عبر شبكة الإنترنت الذين يجيدون استخدام الحاسوب ليسوا كالمواطنين النمطيــين، كما أنهم يميلون لانتقاد الحكومة المحلية أكثر من غيرهم، ولذلك لن تكون النتائــج معبرة عن كافة أطياف المجتمــع.[٤٠] وعلى الرغم من كونها مجرد مدخلات إلا أنها ليست معبرة عن الرأي العام ولا تمثله لدرجة أن الاعتماد عليها من قبل المسؤولين الحكوميين سيكون موضع ريبة. وعلى الرغم من كونها وسيلة مشاركة مجتمعية جيدة إلا أنــه يجب على المجتمعات أن تأخذ بعين الاعتبار التحقق من مصداقية النتائج من خلال إجراء مســوح علمية منخفضة التكلفة. ومما يؤلمني أن أنتقد أي حكومة محلية تتميز بسجلٍ متميز وحافل في طلب عملائها والإنصات لهم، ولكني على أمل أن مدينة جيليت ستأخذ بعين الاعتبار إجراء كلٍّ من نوعي المسوح أو ستختار الرجوع إلى المسح العلمي العشوائي.

**تقارير الفعالية لمدينة كارلسباد Carlsbad بولاية كاليفورنيا:**

يعكس تقرير الفعالية الســنوي لمدينة كارلســباد معدل مخرجات الأداء بالنســبة لخدمات المدينة ويركز على مســتوى تقديم الخدمة ورضا العميل الداخلي والخارجي وفعالية تكلفة ســتة وعشــرين نوعًا من الخدمات.[٤١] ويشــتمل هذا التقرير الذي يُعد بشكل متواصل منذ أحد عشر عامًا على مقارنة مرجعية لمستوى تقديم الخدمة ونتائج مســوح رضا العملاء وفقًا للمستفيدين الفعليين من الخدمة أو من خلال إجراء مسح علمي مســتقل لعينة ممثلة من الســكان. ويتضمن التقرير مقاييس التكلفة للخدمات المختارة وذلك حتى يمكن تقييم مستوى كفاءة الخدمات الحالية ومقارنة مستوى الأداء الحالي معياريًا مع الســنوات الماضية. وقد تم تســهيل المقارنة بــين النتائج المأخوذة من مســوح رضا العملاء وكفاءة التكلفة عن طريق إضافة البيانات الخاصة بالسنوات الثلاث الماضية.

تم إجراء مسوح شاملة عن مستوى رضا أفراد المجتمع على مستوى المدينة من خلال مؤسسة بي دبليو للأبحاث BW Research. وتمثلت أهداف المسح في تقييم تصورات السكان فيما يتعلق بمستوى رضاهم عن خدمات المدينة وجودة الحياة والإحساس بالانتماء إلى المجتمع ومستوى الأمان في ضواحي المدينة وكذلك عن حكومة المدينة وعن مستوى التواصل بين سكان المدينة. كما بلغ متوسط الفترة الزمنية للمسح الهاتفي المثل إحصائيًا للعينة التي تبلغ ١٠٠٠ ساكن عشرون دقيقة وذلك باستخدام الهواتف الثابتة والجوالة. وكشفت نتائج المسح الذي أجري عام ٢٠١١ أن ٩٤٪ من السكان كانوا راضين عن جميع الأعمال والخدمات التي تقدمها المدينة – وتعتبر تلك هي أعلى نسبة مئوية في تاريخ المسوح. وعلى وجه التحديد، فقد كان ٦١٪ من السكان راضين جدًا في حين كان ٣٣٪ راضين إلى حد ما عن خدمات المدينة. وبالمقارنة مع باقي المدن داخل ولاية كاليفورنيا التي أجرت مسوحًا مشابهة خلال الخمسة الأعوام الماضية، فقد قفزت مدينة كارلسباد لقمة الترتيب. وعندما نتساءل عن «كيفية تحسين المدينة لجودة الحياة» جاء الرد سريعًا في العبارة التالية «توقف عن البناء والنمو» و «اعمل على حل المشكلات المرورية»، «قم بزيادة / تحسين معايير العمل لرجال الشرطة». وفيما يتعلق ببعض الخدمات المحددة فقد كان السكان على قناعة تامة بما تبذله المدينة من جهود لتقديم خدمات المكتبة ومتنزهات المدينة ومواقف السيارات ومقاومة الحرائق وخدمات الطوارئ الطبية، وخدمات جمع القمامة وخدمات المياه وخدمات تنفيذ القانون بالإضافة إلى خدمات الصرف الصحي. وكان مستوى رضا السكان عن جهود الدولة في إدارة النمو والتطور السكاني في مستوى أقل، كما أوضح التقرير أن هذه هي السنة الرابعة على التوالي التي يقوم فيها قسم التخطيط بإجراء مسح تكميلي عن رضا العميل حيث يجرى هذا البحث على السكان والمهنيين والمطورين وغيرهم من الفئات الأخرى التي تتفاعل بشكل مباشر مع عمليات المراجعة التقديرية، حيث حددت هذه الفئات بعض المجالات الرئيسية التي تحتاج للتحسين وتطوير مستوى كفاءتها.

لاحظت المدينة، استنادًا لنتائج مقاييس الأداء التي أجرتها مؤخرًا ومسوح رضا العملاء، وجود التوجهات التالية: أن معظم مقاييس تقديم الخدمة ظلت ثابتة من سنة لأخرى، وأن تقييمات العملاء ظلت إيجابية بالنسبة لأغلب خدمات المدينة حيث كان تصنيفها إما جيدًا أو ممتازًا بنسبة تتجاوز ٩٠٪ في أغلب الأوقات، وأن عدد

الخدمات التي تم خفض ميزانيتها قد شـــهد ازديادًا مما يشـــير إلى تحســـن مستوى كفاءة التكلفة.

وفي الوقت الذي كانت فيه نتائج مدينة كارلســـباد مرتفعة نســـبيًا بوجه عام، كان الســـواد الأعظم من الحكومات المحلية التي أجرت مسوحًا موسعة على نطاق المجتمع بأســـره تصاب بالدهشـــة من التقييمات التي يتلقونها من مواطنيهـــم. وما أن يتغلب المســـؤولون الرســـميون على مخاوفهم من تقييم مواطنيهـــم المحتمل لجودة الخدمات المتعددة التي تقدمها حكوماتهم حتى يدركوا سريعًا ويقدروا القيمة المعلوماتية للمسوح. وكما ذكرت آنفًا في هذا الفصل، فقد أصبحت المسوح ضرورية للغاية.

## معوقات الإنصات:

للأســـف؛ يحيد العديـــد من الحكومات بين الحين والآخر عـــن الطريق مُعربة عن عـــدم رغبتهـــا حتى في الإصغاء إلى عملائها، ناهيك عـــن الإنصات لهم. فقد قامت الهيئـــة التشـــريعية بولاية فلوريدا في عـــام ٢٠١١ بخطوة تتمثل فـــي منع أي حكومة محلية من إجراء تصويت على الاستفتاء الخاص بها بشأن تغيير خطة النمو. وبعبارة أخرى فإن الأمر عندما يتعلق بإدارة النمو في فلوريدا، فإن حكومة الولاية لن تســـمح للحكومـــات المحلية بالإنصات إلى ناخبيهم/ عملائهم باســـتخدام ما يعرف بصندوق الاقتراع للمناطق حتى لو أرادوا هم ذلك.

تطبق كاليفورنيا سياسة الفصل بين المواطنين وصندوق الاقتراع والهيئة التشريعية بالولاية. وبموجب قانون الإصلاحات السياسية لعام ١٩٧٤، يحق للمدعي العام بالولاية أن ينفرد بســـلطة تحديد عنوان الاقتراع وإعداد البيان المختصر. وينص القانون على «أن يكـــون ذلك البيان محايدًا يهـــدف لتحديد الغرض من الإجراء ولا يؤدي إلى تحيز أحد ســـواء له أو ضده». والهـــدف من ذلك هو توفير الحمايـــة للمواطنين وتلك بلا شك فكرة جيدة. ولكن جورج سكيلتونGeorge Skelton أشار في العمود المخصص لـــه في صحيفة لوس أنجلـــوس تايمز Los Angeles Times إلى «أنه في الســـنوات الأخيـــرة كانت لغة المدعي العـــام تبدو كحوارٍ بين الأطـــراف المتنازعة».[٤٢] وقد أوردت مجلة وقائع ســـان فرانسيســـكو San Francisco Chronicle فـــي مقالتها الافتتاحية ردًا علـــى مقال الاقتراع المكتـــوب عن مبادرة المواطنين للســـيطرة على تكلفة التقاعد العامـــة من قبل كامالا هاريس Kamala Harris المدعـــي العام الحالي للولاية أنه «لم يكـــن لتلـــك العبارات أن تكون أســـوأ من ذلك وأكثر ألمًا إن كان مـــن كتبها هم موظفي

القطـاع العام الذين يعارضونهم».[٤٣] وكان رد المدعي العام يفيد بأن الوصف كان دقيقًا ولكنهـا تهربت من الـرد على الأمور التي تتعلق بالتزاماتها ومسـؤولياتها تجاه تقديم وصـف حيادي للبيان. كما كتب سـكيلتون في عموده بالجريـدة عدة نصائح لتجنب العناوين المضللة والبيانات المختصرة المتحيزة فقد أوصى بضرورة إعداد هذه العناوين والبيانات المختصرة من قبل كيان لا ينتمي لحزب معين مثل «مكتب المحلل التشـريعي Legislative Analyst Office».[٤٤] ولكن وبحسـب ما ذكر سكيلتون فإن الفرصة تبدو ضعيفة ولا تسمح بذلك.

لا يختلف الأمر، سـواء فـي ولاية فلوريدا أو ولاية كاليفورنيـا أو أي من الولايات الأخرى، إذ يخشى العديد من المسؤولين المنتخبين والسياسيين الحزبيين الديمقراطية المباشـرة. وتعد إمكانية الوصول السياسـي إلى السلطة من خلال عمليات الاستفتاء والمبادرات هي السبيل لتوفير الحماية للمواطنين ضد الاستبعاد أو التجاهل من جانب الولايات الخاضعة لسيطرة حزب سياسي واحد أو جماعات قوية ذات مصالح خاصة. ويعد ذلك بمثابة صمام الأمان الأساسـي الذي يحمي حقوق المواطنين ويجعل صوتهم مسموعًا تجاه ما يجدونه من قضايا تمس حياتهم اليومية.

لا يرغب بعض مسـؤولي الحكومة في أن يسـمعوا أي رأي معارض لهم من جانب المواطنين. ولذلك وفي شهر يوليو من عام ٢٠٠٩، وضع وليم بودين Bowden William لافتة كبيرة أمام منزله مكتوب عليها عبارة «مخدوع في بلدة كاري Cary». وكانت تلك هي وسـيلته للاحتجاج على فشـل المدينة في معالجة مشكلة الفيضانات التي أرجعها إلى مشـروع توسـعة الطرق التي تقوم به المدينة. وفي نفس اليوم الذي قام فيه وليم بوديـن بطبع اللافتة على جدار بيتـه تلقى إخطارًا يفيد بانتهاكه لقانون اللافتات وتم إمهاله اثنتين وسبعين ساعة لإزالة هذه اللافتة وإلا سيكون مطالبًا بدفع غرامة تصل إلـى ٥٠٠ دولار عـن كل يوم. لقد قمـت بإدارة برامج تنفيذ القانـون في العديد من الولايات وأسـتطيع القول إن المدينة سـرعان ما اسـتجابت لذلك الاحتجاج. وأخيرًا اسـتمعت محكمة المقاطعة الفيدراليـة إلى القضية وقضت بـأن محتوى اللافتة هو المحـك، وحيـث إن قانون اللافتات في المدينة لا يدعم مصلحـة عامة ملزمة، وأنه لا يقتصر على مسـائل محددة فقد أصدرت المحكمة أمرًا قضائيًا يمنع المدينة منعًا باتًا مـن تنفيذ قانـون اللافتات الخاص بها. وقضت المحكمة بـأن قانون اللافتات وضع حول محتواها ولذلك فقد سُـمح بوضع اللافتات التي تتمنى عيد ميلاد سعيد لمدينة كاري. وأشـارت المحكمـة إلى أنه لو تم قراءة لافتة السـيد بوديـن «بخيل من مدينة

كاري» ليتركهم أمام تحد وهو تحديد ما إذا كانت هذه العبارة هي إعلان للإجازة ومن ثم يستثنى من القانون أم أنه لافتة احتجاج ومن ثم تخضع لقانون اللافتات. وبغض النظر عما فعلته المحكمة فلم يتغير شيء حيال ذلك الأمر ولم يستمع أحدهم للآخر، فلم يستطع بودين معالجة مشكلة الصرف وكذلك فقدت المدينة قدرتها على تنفيذ قانون اللافتات الخاص بها."[45]

لقد قمت مؤخرًا بإجراء مراجعة لإدارة التطوير في المقاطعة وأدركت أنه كان من المفترض أن تجعل الإدارة الإنصات للعملاء واحدًا من أولوياتها الأساسية. كما وجدت أن نموذج مسوح رضا العملاء يشتمل على سؤالين فقط ولم يبذل الجهد الكافي في توزيع المسوح وجمعها. وكان أحد الأسئلة يدور حول معرفة شعور العملاء إزاء انتظارهم للحصول على الخدمة، ولم تكن للإدارة الرغبة في معرفة كم من الوقت قد يُضطر العميل للانتظار حتى يحصل على الخدمة، فكل ما أرادت معرفته هو ما إذا كان العميل راضياً عن هذه التجربة أم لا. أما السؤال الثاني فكان يطلب من العميل تقييمه لمستوى مساعدة الإدارة له.

وعندما أتيحت لي الفرصة لسؤال مدير الإدارة عن الفائدة الإجمالية للمسوح، أجاب بأن هذه المسوح ليست بالجيدة وأنه كان مشغولاً للغاية في تحديثها. ولذلك لم أسأله عما إذا كان هو المسؤول شخصيًا عن تحديث المسح أو أنه سيحيله لشخص آخر، فلم يكن ذلك ما أسعى إليه على الإطلاق. فإذا كان مدير الإدارة أو الإدارة برمتها مشغولة للغاية بحيث لا تجدُ بضع ساعات لتحديث أداة ضرورية وجوهرية لدعم واحدة من أهم أولوياتها؛ فبالتأكيد لن يكون ذلك الأمر ضمن أولوياتها. وإذا لم يكن الإنصات إلى العملاء هو غاية أولوياتك فإنك بالفعل لن تقدم خدمة عملاء حقيقية.

يبذل القطاع الخاص جهدًا أكبر في محاولة حقيقية منه للوقوف على احتياجات ورغبات عملائه ولمعرفة كيفية إرضائهم. إنهم لا يتحدثون عن كيفية معرفة عملائهم بل يقومون بذلك بالفعل. وأذكر أنه عندما اشتريت مؤخرًا وجبة غداء من مطعم تشيرتشز تشيكن Church's Chicken تم منحي قسيمة غداء مجانية مقابل إنهائي لمسح رضا العميل على الإنترنت. وبالمثل قدمت شركة أوفيس ديبوت Office Depot قسيمة بقيمة ١٠ دولارات لأنني تحدثت إليهم عن تجربتي وخبرتي التسويقية. وعلى النقيض من ذلك، فإن المرة القادمة التي سأحصل فيها على عرض مجاني من قبل الحكومة المحلية نظير إكمالي المسح ستكون هي المرة الأولى. فإذا كانت الحكومات

المحلية لا تستطيع أن تقدم عروضًا لمنتجات وخدمات مجانية حتى تزيد معدلات الاستجابة للمشاركة في المسح، فسيكون عليها أن تكون أكثر إبداعًا وتقوم باستخدام أدوات وأساليب البحث التسويقية الأخرى للحصول على المعلومات الضرورية لتحسين مستوى خدمة العملاء.

## الإنصات للعملاء بداية وليس غاية:

يعد الإنصات للعملاء الركيزة الأساسية لخدمة العملاء، وهذا ما يفسر تناوله في الفصل الأول من هذا الكتاب. إلا أن الإنصات للعملاء يعد الخطوة المبدئية الأولى في عملية تقديم الخدمة العامة للعملاء وهو الوسيلة لحكومة تتسم بالكفاءة والفعالية والإنصات للعملاء. ولا يعد الإنصات مهمًا في حد ذاته بل بكيفية الاستفادة منه. وليس بالمهم معرفة مدى إنصات ومشاركة الحكومات المحلية مواطنيهم/عملائهم ولكن الأكثر أهمية هو ماذا صنعوا بالفعل مما تعلموه. لقد اختتم جيمس سفارا James Svara و جانيت دينهارت Janet Denhardt في التقرير الحكومي الرسمي «المجتمع المترابط: الحكومات المحلية كمساهم في المشاركة المجتمعية وأنشطة بناء المجتمع» The Connected Community: Local Governments as a Partner in Engagement and Community Building»[٤٦] بالعبارة التالية:

«لا تعتبر الإستراتيجية المعمول بها هي الشيء الأكثر أهمية من منظور المواطن ومن منظور المشاركة المستمرة بل إن الأهم هو كيف تستجيب الحكومة عندما يعبر المواطنون عن اختياراتهم وتفضيلاتهم، فهناك سؤالان مهمان للغاية بالنسبة للمواطنين وهما: هل أنصتت الحكومة إلينا واتخذت الإجراءات اللازمة وفقًا لما أنصت إليه؟ هل ذلك يستحق وقتي ومجهودي؟»[٤٧]

إن الحكومات المحلية لديها مصلحة شخصية راسخة والتزام دستوري تجاه الاتصال والاقتراب من مواطنيهم / عملائهم بشكل أكبر والاستماع والإنصات والتعلم مما يحاول الناس قوله من خلال كلماتهم وتصرفاتهم، كذلك الاستجابة والتصرف سريعًا وفقًا لما تعلمته هذه الحكومات. ومن الأهمية بمكان أن تأخذ الحكومات هذه المعلومات بعين الاعتبار وأن يستخدمها المسؤولون الحكوميون عند اتخاذهم لقرارات تتعلق بالسياسة وبالميزانية وعند تحديدهم أولويات تطوير وتقديم المنتجات والخدمات ذات الصلة والتي يقيمها المواطن/العميل في برنامج العمل السنوي. ويتطلب ذلك مشاركة المجتمع في تحديد ووضع معايير الجودة وتطوير مقاييس الأداء الخاصة بالعملاء على النحو الموضح في الفصل التالي.

# الفصل الثالث
# وضع معايير الجودة ومقاييس الأداء لخدمة العملاء

يتمثل المبدأ الثاني في الخدمة العامة التي تتجه نحو خدمة العملاء في وضع معايير جودة ومقاييس أداء وفقًا لاحتياجات العملاء وتطلعاتهم. فقد زعم تشارلز كونرادت Charles Conradt، مؤلف كتاب «لعبة العمل The Game of Work» أن «تسجيل الأهداف هو جوهر الرياضة ويجب أن يكون جوهر كل عمل تجاري ناجح».[1] إذ يعتقد كونرادت أن مسؤولية المديرين الأساسية هي وضع القوانين وإعداد بطاقات النتائج والإدارة بالقياس. وهنالك قول إداري معروف وهو «ما يُقاس ينجز»، وعندما يقاس الأداء، فيمكن التعامل معه وإدارته. فالمنظمات التي تقطع التزامًا بالخدمة ولكنها لا تهتم بربط ذلك بالمعايير وبمقاييس الأداء تكون قد كرست نفسها لخدمة النفاق، وليس لخدمة العملاء، وذلك وفقًا لرون زيمكي Ron Zmeke وديك شاف Dick Shaaf في كتابهما «حافة الخدمة The Service Edge». فقد أشارا بالقول إلى أنه «يمكنك فقط بالمعايير التي تركز على العملاء وبمقاييس رضا العملاء أيضًا أن توجد وتدير أنظمة تقديم خدمات تتسم بالنشاط والاعتماد على المعلومات والتي يمكن ضبطها وتعديلها لتواكب تطلعات العملاء المتغيرة».[2] وفي كتاب «إعادة اختراع الحكومة Reinventing Government» أشار ديفيد أوزبورن وتيد غيبلر David Osborne and Ted Gaebler إلى أنك إذا لم تقس النتائج، فلا يمكنك أن تميز النجاح من الفشل. لقد كانت وجهة نظرهما أنه دونما قياس للأداء، فلا يكون للمسؤولين المنتخبين والمديرين التنفيذيين في القطاع العام أدنى فكرة عن البرامج الناجحة أو الفاشلة أو ما إذا كان هنالك تمييز بين الغث والسمين لدى اتخاذ قرارات تتعلق بالميزانية.[3]

## الاهتمام التاريخي والمتزايد بمقاييس الأداء:

كانت الفكرة وراء استخدام مقاييس الأداء في الحكومات الاتحادية موجودة منذ بداية القرن العشرين وحركة الإصلاح الحكومي الطيبة. وقد كان المعهد الحضري وهاري هاتري Harry Hatry يعدان وينشران ويعززان المواد التعليمية حول سبب وكيفية استخدام مقاييس الأداء على الأقل منذ سنة ١٩٧١. وقد كانت الحكومة الاتحادية تستخدم مقاييس الأداء خلال العقدين الماضيين. ولكن المفهوم لم يستقر تمامًا إلى أن تمت المصادقة على قانون النتائج والأداء الحكومي سنة ١٩٩٣ الذي

طلب من الوكالات الاتحادية إعداد تقرير شــهري بمؤشــرات الأداء. وبعد ذلك جاء قانــون التحديث لســنة ٢٠١٠ الذي خطا خطوة أكبر، والــذي طلب أن تقوم كل وكالة اتحادية كل عام بتحديد مجموعة من الأهداف ذات الأولوية؛ وتسمية قائد خاص لكل هدف بحيث يكون مســؤولًا عنه؛ وتقييم ســير العمل الذي يتم إنجازه نحو تحقيق كل هدف؛ وأن يجري وضع تقرير ربع سنوي على الأقل ينشر للعامة حول سير العمل نحو تحقيــق كل هدف. وفي ١٨ مايو ٢٠١٢، صدرت مذكرة عــن مكتب الميزانية والإدارة بناء على توجيه الرئيس أوباما حول اســتخدام الأدلة والتقييم الحازم للأداء استعدادًا لتحضيرات ميزانية ٢٠١٤ [٤] وقد حظيت الوكالات بالتشجيع لأن تدخل مقياس التكلفة والتكلفة بحسب الدخل لتشكل جزءًا من إجراء كتابة التقارير الخاصة ببرامج التمويل للســماح بالمقارنة المفيدة لتأثيــر خفض التكاليف بين البرامــج المختلفة. وفي تعليق لاحق في صحيفة نيويورك تايمز، تســاءل ديفيد بورنستيان David Bornstein فيما إذا ستيشــكل العصر القادم «لصناعة سياسة قائمة على الأدلة» ومن ثم طرح أسباب تفســر لم يعتبر هذا هو الوقت المناسب لمبادرته هذه. وأشار روبرت غوردون Robert Gordon المديــر التنفيذي المشــارك لمكتب الميزانية بقوله: «بســبب ضوابط الميزانية الشــاملة فإننا نعيش لحظة يشــعر فيها الجميع بضرورة عمل الكثير بالقليل المتاح»، وقد صرح الرئيس أوباما بأن «التمويل ســيتجه نحو البرامج التي تعمل، وسيؤخذ من تلك التي لا تعمل».[٥]

وتعتبــر مبادرة الرئيس التــي تعتمد على الأدلة بمثابة تحوير لمبــادرة النتائج أولًا Results First التــي تم الترويج لها من قبل مركز بيو الخاص بالولايات Pew Center on the States ومؤسسة كاثرين تي مكارثر Catherince T. MacArthur Foundation بدعم من مؤسسة أني إي كيسي Annie E. Casey Foundation [٦] إذ تقدم هذه المبادرة الدعم للولايات لمساعدتها على تبني وتطبيق نموذج تحليل سياسة التكلفة والمنافع التي وضعها معهد ولاية واشــنطن للسياســة العامة، حيث يتم ذلك التطبيق على سياسات وبرامج الولاية. وقد اشتق نموذج تحليل السياسة من العلاقة التي نشأت في أواسط تسعينيات القرن العشرين بين المجلس التشريعي لولاية واشنطن ومعهد ولاية واشنطن للسياســة العامة، حيث يشــجع هذا النموذج على البحث عن الحقيقة واتخاذ القرار بناء على أدلة ملموسة للأداء بدلًا من الحكايات والمشاعر الشخصية. ويحصل معهد واشــنطن للسياسات العامة على تكليفات من المجلس التشريعي ويجري دراسات تهتم

بـ: تحليل كافة الأبحاث المتاحة للتعرف على ما هو ناجع؛ والتنبؤ بتأثيرات الخيارات السياسية على الولاية؛ وحساب العوائد الممكنة على الاستثمار وتقييم مخاطره؛ وتصنيف البرامج بناء على التكاليف، والمنافع والمخاطر؛ وتحديد البرامج غير الفعالة التي سيتم التخلص منها؛ وتقييم خيارات السياسة كحزمة مترابطة؛ والعمل بشكل وثيق مع أصحاب القرار لإتاحة الوصول إلى النتائج.[٧]

إن الهدف الأساسي لتحليل معهد واشنطن للسياسة العامة هو التعرف على البرامج والسياسات التي تؤدي إلى نتائج ومخرجات تنتج أعظم المنافع بأقل التكاليف. والموضوع الأهم هو أن مقاييس المنفعة والتكلفة التي أنتجها النموذج تتضمن بيانات مالية معيارية، وقيم حالية صافية، ونسبة المنافع إلى التكاليف، ومعدلات العائد على الاستثمار. وقد طرحت هذه التقديرات النقدية للمنافع والتكاليف من ثلاث زوايا مختلفة للمشاركين في البرنامج، ودافعي الضرائب، والمجتمع بشكل عام.[٨] كما يجري معهد واشنطن للسياسة العامة محاكاة «مونتي كارلو Monte Carlo» حيث يجري فيها تغيير العوامل الرئيسية في حسابات تحليل الاستثمار لتحديد الاحتمالات التي يمكن وفقًا لها لخيار سياسي أن يحقق تقدمًا طفيفًا على الأقل.

لقد ورد آخر تقرير لمعهد واشنطن للسياسات العامة بعنوان «العائد على الاستثمار: خيارات مدعمة بالأدلة لتحسين المخرجات على مستوى الولايات»، حيث كان يشبه قائمة «بيع وشراء» لمستشار في الاستثمار، حيث استخدم التقرير صيغة جداول لتحديد خيارات وبرامج السياسة التي لها عائد ضعيف على الاستثمار والتي يجب أن تباع، وكذلك الخيارات التي ستؤدي إلى الحصول على عوائد جيدة على الاستثمار التي يجب أن تشترى ضمن المواضيع الرئيسية التالية: العدالة للقاصرين، العدالة الجنائية للبالغين، رعاية الأطفال، التعليم قبل رياض الأطفال حتى الثانوية العامة، الصحة العقلية للأطفال، برامج الوقاية العامة للأطفال والمراهقين، إساءة استخدام المواد، الصحة العقلية للبالغين، الصحة العامة والإسكان.[٩] ويوضح الجدول (٣-١) المقتبس من التقرير المنشور للمعهد نتائج تحليل جميع برامج التعليم لما قبل رياض الأطفال وحتى الثانوية العامة. وقد أدرجت نتائج التحليل بترتيب تنازلي يعكس مجمل المنافع ناقص التكاليف لكل مشترك في سنة ٢٠١١ بخصوص الأموال في دورة حياة كل برنامج.

## جدول (٣-١): المنافع والتكاليف المالية للسياسات العامة القائمة على الأدلة

| ملخص بمواضيع السياسة المحددة لمعهد واشنطن للسياسة العامة من قبل تقديرات السلطة التشريعية لولاية واشنطن عن الولاية ذاتها لشهر إبريل ٢٠١٢ | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| موضوع مجال التقدم | إجمالي المنافع | دافعو الضريبة | غير دافعي الضرائب | التكاليف | المنافع ناقص التكاليف (صافي القيمة الحالية) | معدل المنفعة إلى التكلفة | المخاطرة المقاسة (... قيمة حالية صافية إيجابية) |
| رعاية الأطفال | | | | | | | |
| شراكة بين العائلة والممرض بالنسبة للعائلات ذات الدخل المنخفض | ٢٢,٧٨١ دولار | ٦,٢١٩ دولار | ١٦,٥٦٢ دولار | ٩,٦٠٣ دولار | ١٣,١٨١ دولار | ٢,٣٧ دولار | ٪١٠ |
| علاج التواصل بين الآباء والأطفال للعائلات في نظام رعاية الطفل | ٧,١٦٨ دولار | ١,٢٧٧ دولار | ٥,٨٩٢ دولار | ١,٥٥١ دولار | ٥,٦١٧ دولار | ٤,٦٢ دولار | ٪١٠٠ |
| خدمات مكثفة للحفاظ على العائلة (بناؤو البيوت) | ٦,٩٤٢ دولار | ٣,٧٥٩ دولار | ٣,١٨٣ دولار | ٣,٢٨١ دولار | ٣,٦٥٥ دولار | ٢,١١ دولار | ٪٩٩ |
| الرعاية الآمنة | ١,٥٠١ دولار | ٢٧٨ دولارًا | ١,٢٢٣ دولار | ١٠١ دولار | ١,٣٩٩ دولار | ١٤,٥٥ دولار | ٪١٠٠ |
| الوالدان كمدرسين | ٤,٩٩٢ دولار | ١,١١٦ دولار | ٣,٨٧٦ دولار | ٤,٢٢٧ دولار | ٧٦٥ دولارًا | ١,١٨ دولار | ٪٥٧ |
| رد بديل | ٨٥٢ دولارًا | ٢٥٧ دولارًا | ٥٩٥ دولار | ٩٦ دولارًا | ٧٥٦ دولارًا | ٨,٨٨ دولار | ٪١٠٠ |
| برنامج رعاية أبوية إيجابي بتقدير ٣ بيه | ٨٦٥ دولارًا | ٣٣٤ دولارًا | ٥٣١ دولار | ١٤٣ دولارًا | ٧٢٢ دولارًا | ٦,٠٦ دولار | ٪١٠٠ |
| برامج أخرى للزيارات المنزلية للأمهات والأطفال المهددين | ٥,١٣٨ دولار | ١,٢٣٣ دولار | ٣,٩٠٤ دولار | ٥,٦٠٣ دولار | ٤٦٥ دولارًا | ٠,٩٢ دولار | ٪٤٤ |
| برنامج منزل الوالد والطفل | ٣,٩٢٠ دولار | ١,٠٨٢ دولار | ٢,٨٣٦ دولار | ٥,٤٩٥ دولار | ١,٥٧٦ دولار | ٠,٧١ دولار | ٪٣٨ |
| العائلات الصحية الأمريكية | ٢,٥٨٩ دولار | ١,١٦٥ دولار | ١,٤٢٤ دولار | ٤,٦٠١ دولار | ٢,٠١١ دولار | ٠,٥٦ دولار | ٪٢٦ |
| خدمات أخرى للحفاظ على الأسرة (غير بنائي البيوت* | ٩٠٢ دولار | ٢٠٨ دولارات | ٦٩٣ دولارًا | ٣,٠٤٦ دولار | ٢,٠١١ دولار | ٠,٣٠ دولار | ٪٠ |

المصدر: عائد الاستثمار: خيارات مبنية على الأدلة لتحسين المخرجات على مستوى الولاية»، معهد ولاية واشنطن للسياسة العامة-إبريل ٢٠١٢

وبينما أظهرت ولاية واشـنطن والحكومة الاتحادية اهتمامًا حقيقيًا في استخدام النتائج ومقاييس الأداء، فإن معظم حكومات الولاية والحكومات المحلية لم تكن بذلك الحماس. ولم يحدث حتى عهد قريب أن أصبحت الحكومات المحلية أكثر مشاركة في استخدام مقاييس الأداء، وقد كان ذلك بشكل أساسي في عمليات وضع الميزانية. وهنالك مقالة كتبت بعنوان «مقاييس الأداء في الحكومة البلدية: الوصول إلى الولاية العملية Performance Measures in Municipal Government: Assessing the State of the Practice» حيث نشرت في سنة ١٩٩٩، وتوصلت إلى أنه بينما كان هنالك اهتمام متجدد في مقاييس الأداء نتيجة حركة الإدارة التي تهتم بالنتائج، فإن البلاغة والخطاب المنمق من حكومات المدينة والمقاطعة قد تجاوزت التطبيق العملي إلى حد بعيد. وقد تساءل الكاتبان ثيودور بويستر وغاري سترايب Theodore Poister and Gary Streib بكل جدية عن «مدى ثبات إدارة الأداء بطرق مفيدة في الوكالات العامة».[١٠] وفي عام ٢٠٠٥ وجدت جوليا ميلكرز وكاثرين ويلوبي Julia Melkers and Katherine Willoughby في استطلاع لثلاثمائة حكومة محلية أن أقل من النصف بقليل من جميع الأقسام في جميع المدن والمقاطعات التي خضعت للاستطلاع كانت تستخدم مقاييس الأداء.[١١]

ونشرت نقابة المحاسبين الحكوميين تقرير لجنة استشارية في سنة ٢٠٠٩ بعنوان «استخدام حكومات الولاية والحكومات المحلية مقاييس الأداء لتحسين الخدمات». وتوصلت إلى أن الاهتمام في استخدام مقاييس الأداء من قبل الحكومات المحلية يتواصل في الانتشار انطلاقًا من القيادة التنفيذية القوية والإدراك المتزايد للمنافع التي تتأتى من التركيز على المخرجات والنتائج. وانسجامًا مع ذلك فقد حددت النقابة الاستخدامات الثلاثة الرئيسية التالية لمقاييس الأداء:

١. «إظهار المسؤولية تجاه المواطنين والمسؤولين المنتخبين والأطراف المهتمة عن طريق وضع التقارير حول جهود تقديم الخدمات والإنجازات (التي عرفت أيضًا بالأداء والنتائج) المرتبطة ببرامج الحكومة وأنشطتها.

٢. تحسين توزيع الموارد باستخدام معلومات الأداء حتى يعتمد عليها تطوير وتفعيل ميزانية الحكومة.

٣. ضمان تحقيق النتائج المرجوة باستخدام معلومات الأداء لمراقبة تقديم الخدمات وإصدار الأحكام، إن لزم الأمر في تقديم الخدمة».[١٢]

وضمن دراسة وتقرير قامت به نقابة المحاسبين القانونيين، أجرت ضمنها أيضًا استطلاعًا إحصائيًا على الإنترنت لـ ١٧٥ من الأشخاص الذين تطوعوا من الحكومات التي كانت تستخدم مقاييس الأداء. وكانت نتائج الاستطلاع على النحو التالي: أجاب ٣٢ ٪ بأن استخدام معايير الأداء له تأثير كبير على التحسن في تقديم الخدمات؛ وذكر ٥٤ ٪ منهم أن استخدام معايير الأداء له تأثير بسيط؛ بينما ذكر ١٤٪ فقط أنه لم يكن لهذا الاستخدام أي تأثير.[١٣]

فباستخدام المدخلات والمخرجات والمقاييس والنتائج، فإنه يكون بوسع المسؤولين والمديرين الحكوميين والعملاء والمواطنين أن يجروا تقييماً أكثر فاعلية لجودة المنتجات والخدمات التي تضعها وتقدمها الحكومات المحلية. ويميل المسؤولون والمديرون الحكوميون إلى استخدام نتائج مقاييس الأداء لتوزيع الموارد في عملية وضع الميزانية، في حين يشعر العملاء/المواطنون بالسعادة عند معرفتهم أن الحكومات المحلية تستمع لآرائهم ووجهات نظرهم.

## مقاييس أداء خدمة العملاء:

لا يزال تطوير مقاييس الأداء من حيث النظر إلى الكمية وإلى النتائج وإلى الجودة في طور النمو. وأعتقد أن الفائدة الوحيدة المهمة للغاية التي تتأتى من استخدام مقاييس الأداء هي الفرصة التي يتيحها ذلك للحكومات المحلية لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الأشخاص الذين يستخدمونها فعلياً. وحسبما يرى جيه دبليو «بيل» ماريوت الابن، J.W. 'Bill' Marriot, Jr. الرئيس السابق لمؤسسة ماريوت Marriot Corporation فإن «قياس مفهوم العميل يؤدي إلى الكثير من التركيز على الموضع الذي نريده أن يكون فيه «إنه التركيز على العميل ذاته».[١٤] ولكن في الواقع هنالك قلة قليلة جدًا من العاملين في الحكومات المحلية التي تحمل هذه الآراء. فعلى سبيل المثال، وجدت جوليا ميلكرز وكاثرين ويلوبي من استطلاعات الرأي التي أجريتاها أنه في الوقت الذي يعتقد فيه نصف المشاركين في الدراسة من المدينة أنه يجب على المواطنين المشاركة في اختيار مقاييس الأداء، فإن ١٥ ٪ فقط ذكروا أن المواطنين مشتركون بنشاط في العملية. والصورة أسوأ من ذلك بكثير بالنسبة للمقاطعات حيث أشار ٥ بالمائة فقط من المشاركين في الدراسة إلى أن هنالك مشاركة فعالة من مواطنيهم.[١٥]

وفي محاضرة ألقيت في المؤتمر السنوي ٢٠١١ لنقابة إدارة المدينة العالمية في ميلوكي Milwaukee، ويسكنسون Wisconsin، فإن باربرا بيرمان Barbara

Berman، مديــرة مركــز الأداء الحكومي في المركز الوطنــي للإبداع المدني، تحدثت عــن «إقفال حلقة الملاحظات مع المواطنين». فقد أجرى مركزها سلســلة من لقاءات المجموعــات المتخصصة مع المواطنــين في الســنوات ١٩٩٥، ٢٠٠١، ٢٠٠٥ و ٢٠٠٩. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من تلك الاجتماعات على النحو التالي: يهتم الناس بحكوماتهم المحلية ولكنهم يشــعرون بأنهم عديمو الحيلة والقوة؛ وأنهم يريدون ويحتاجــون إلى المعلومات؛ حيثما يقيمون حكوماتهم المحلية، فإنهم يفعلون ذلك بطرق مختلفة عن كيف تميل معظم الحكومات المحلية إلى تقييم وتصنيف نفسها. فالجمهور بشكل عام مهتم بالنتائج، بحسب بيرمان، وبنوعية العمل الذي ينفذ؛ مقارنة بالمؤشرات التقليدية التي يشــعر بالراحة في الاعتماد عليها. فعلى ســبيل المثال، أشارت بيرمان إلى أن الأمر عندما يتعلق بالطرق، فإن الجمهور يريد نعومة ونتائج ملموســة في حين يفضــل الموظفون القياس ورفع التقارير عن عدد طلبات العميل وعدد الأميال التي تم قطعها. ويهتم أمناء المكتبات بقياس عدد أقدام مســاحة الأرفف وعدد الاستفسارات عــن المراجع التــي يتعاملون معها، في حين يهتم مســتخدمو المكتبة بمدى مســاعدة الموظفين لهم وتوفر المواد، وســاعات العمل ونظافة المرافق. وبالنســبة لأي شــخص مهتم بشــكل خاص بتحســين الخدمات المكتبية، فإنني أوصي بكتاب «خدمة العملاء والإبداع في المكتبات Customer Service and Innovation in Libraries» الذي كُتب مــن قبل غلين ميلر Glenn Miller مدير نظام مكتبة مقاطعة أورانج كاونتي Orange County Library System الحائز على جائزة في هذا المجال.

وهنالك العديد من الأمثلة الأخرى، بالإضافة إلى قائمة شاملة لجوانب الأداء التي يهتم بها الناس ويأخذونها في الحسبان عند تقييم جودة كفاية مختلف الخدمات التي يحصلــون عليها من الحكومات المحلية، حيث يمكــن العثور على هذه الأمثلة والقائمة في كتاب بيرمان بعنوان» الاستماع إلى الجمهور Listening to the Public» الذي نشر في ســنة ٢٠٠٥. وفي هذا الجهد الجبار الذي حظي بدعم مالي من مؤسسة ألفريد ب. ســلوان Alfred P. Sloan Foundation، اقترحــت بيرمان قائلة بأن الحكومات المحليــة بحاجة إلى تطوير مقاييس جديدة وطــرق أكثر وجديدة أيضًا يمكن الوصول إليها لوضع التقارير عن أدائها الذي يعكس ما يلي:

١. «تصنيــف الجمهــور لطبيعــة التعاملات الشــخصية مع الهيئــات والموظفين الحكوميــين. ويجــب أن تتضمن هــذه التصنيفات ما يلي: ســهولة الوصول، اللياقة، المعرفة، الاستمرارية، والتجاوب.

٢. المدى الشامل الخاص بظروف مستوى الشارع الذي يمكن مشاهدته، بغض النظر عن الوكالة المسؤولة عن ذلك؛

٣. الخدمات والوظائف الأخرى التي تتضمن أكثر من وكالة واحدة؛

٤. نوعية العمل الذي ينفذ ويقيم من وجهة نظر الجمهور؛

٥. النتائج الخاصة بالأحياء؛

٦. مدى حصول الجمهور على ملاحظات حول الشكاوى التي قدموها».[١٦]

وانطلاقًا من وجهة نظر تسويقية، فإن النتائج الخاصة بتطلعات المواطن تعني أن هنالك فرصًا حقيقية للحكومات المحلية لتزيد من فاعليتها عندما يتعلق الأمر بإشراك مجتمعاتها وجعلها تنخرط مباشرة أيضاً في جهود تحسين خدمة العملاء. وهذا هو الوقت المناسب جدًا بالنسبة للحكومات المحلية التي تتطور وتستخدم مقاييس الأداء لقياس النتائج بحيث تزيد من رضا العملاء بالخدمات التي تقدمها أقسامها.

وتعتبر مدينة ويليامزبيرغ Williamsburg فيرجينيا من أفضل الأمثلة على كيف يمكن للحكومات المحلية أن تضع أهدافًا وتقيس الأداء العملي من زاوية عملائها وتستخدم التقنية لإيصال النتائج وتحسن نوعية الخدمة التي تقدمها لمجتمعها. فبرنامج الحكومة الحائز على جائزة والذي ينفذ كل سنتين والذي يعرف باسم «الأهداف والمبادرات والنتائج Goals, Initiatives and Outcomes» يجعل من الممكن بالنسبة للموظفين ومجلس المدينة والجمهور أن يربطوا أهداف الأداء والإنتاجية والميزانية والإنجاز بعضها مع بعض.[١٣٣] فبناءً على هذا البرنامج، يقوم مجلس المدينة بتحديد أولوياته والأهداف الخاصة القابلة للقياس التي ينوي إنجازها خلال العامين القادمين. كما يصدر مجلس المدينة تقريرًا حول إنجازات المدينة خلال العامين الماضيين والمقاييس المرجعية وتصنيفات المواطنين بدرجة «جيد» أو «ممتاز» بالنسبة لمختلف الخدمات مقارنة بمئات المدن والمقاطعات الأخرى حسبما ورد في الاستطلاع الوطني للمواطنين. ويعمل هذا البرنامج على تحريك تطوير الميزانية التشغيلية والرأسمالية للمدينة خلال فترة السنتين القادمتين.

والمحور الأساسي لهذا البرنامج من حيث إشراك الجمهور هو الطلب من السكان إجراء تقييم الجودة الكلية للخدمات الرئيسية للمدينة مثل: إصلاحات الطرق، نظافة الطرق، إنارة الطرق، إزالة الثلوج عن الطرق، صيانة الأرصفة الجانبية، خدمات

الشرطة، خدمات الإطفاء، خدمات الطوارئ، خدمات الأمن، خدمات الصحة والرعاية، الخدمات المقدمة لكبار السن، الخدمات المقدمة لذوي الدخل المخفض، البرامج الترفيهية، خدمات المكتبة العامة، متنزهات وحدائق المدينة، خدمات الصرف الصحي، مياه الشرب، تصريف مياه الأمطار، جمع النفايات. وبناءً على نتائج الإجابات التي تم الحصول عليها في الاستطلاع، قام السكان في هذه المدينة بتصنيف كل خدمة تقريبًا محققة أعلى من المقارنات المرجعية الوطنية.

## دمج مقاييس الأداء في عملية إعداد الميزانية:

خلال السنوات الماضية، تحولت ويست منستر Westminster في ولاية كولورادو إلى استخدام مقاييس الأداء للتواصل والمساعدة لبناء علاقات عملية مع سكانها وتقوية عملية صنع القرار الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي وتحليل أو ترتيب أولويات الخدمات الأساسية ووضع الميزانية.[18] وتستخدم المدينة مقاييس الأداء لمتابعة وصيانة وتحسين الكفاءة وقياس رضا المواطنين. ويمكن لمقاييس الأداء أن تجعل بالإمكان تقييم التقدم في سير العمل الذي يمكن تحقيقه فيما يتعلق بتنفيذ مختلف الأهداف في خطة المدينة الإستراتيجية التي ترتبط بها. وفي التقرير السنوي لقياس الأداء الذي يقدم إلى مدير مجلس المدينة، تناقش نتائج الأداء المتعلق بالسنة بالنسبة لكل قسم وتستخدم مداولات الميزانية كذلك. وهنالك فائدة جانبية من الأبحاث الإحصائية ومتابعة البيانات بالنسبة لتطور ومراقبة مقاييس الأداء الفردية. إذ يكون بوسع موظفي المدينة الحصول على بيانات مناسبة ومهمة كمًا ونوعًا وأدلة عملية لتسهيل المناقشة المبنية على معلومات جيدة ولتسهيل النقاش العام لكثير من القضايا التي تظهر والمهمة وكذلك الهموم التي تتعلق بالسكان.

تعتبر مدينة فورت كولينز Fort Collins واحدة من المدن الرائدة المعروفة على المستوى الوطني في دمج مقاييس الأداء في عملية إعداد الميزانية. ففي كل السنوات التي قضيتها في مراجعة وتقييم مقاييس الأداء وبرامج الإدارة، تعتبر فورت كولينز أفضل مثال وجدته على حكومة ريادة الأعمال المدفوعة بعملها انطلاقًا من الاهتمام بالتنافسية والعملاء حسبما دعا إليه كل من ديفيد أوزبورن وتيد غيبلر في كتابهما إعادة اختراع الحكومة.[19] فابتداء من ميزانيتها للسنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، كانت المدينة تضع الميزانية بالنسبة للنتائج ومن ثم تقوم وبشكل إستراتيجي بتوزيع أموالها لتحقيق النتائج العملية التي يريدها ويحتاجها مواطنوها المستعدون لأن يدفعوا مقابلها. وحسبما

ورد في العدد الافتتاحي من شـؤون الأداء، وهي رسـالة إخبارية إلكترونية تدور في موضوعاتها حول إستراتيجيات مقاييس الأداء من الجمعية الدولية لإدارة المدن. فقد قـال دارين أتبيري Darin Atteberry، مدير مجلس مدينـة فورت كولينز إنه أراد أن يُظهر للمواطنين أن تكلفة الجودة والحصول على مكان في مجلة «المال Money» «المكان رقم واحد للعيش فيه» لا يحدث دون الاسـتثمار في النتائج التي يريدها المواطنون.[٢٠] فما يطلق عليه عملية «وضع الميزانية من أجل النتائج» يعتبر فريدًا من حيث إنه اعتمد منذ إنشائها على الفلسفات التالية:

١. عملية ميزانية مصممة لإنشاء حكومة تعمل بشكل أفضل وتكلف أقل.

٢. افتراض أن نسـبة الدخل الشخصي التي يرغب الجمهور بدفعها لحكومته عن طريق الضرائب والرسوم تكون ثابتة.

٣. بينما يكون ما يدفع للحكومة ثابتاً، فإن تكلفة تقديم الخدمات تتزايد.

٤. تركـز علمية وضـع الميزانية من أجل النتائـج على النتائج والأولويـات، وليس على التكاليف. وتنتقل عملية وضع الميزانية من الدفع مقابل التكاليف إلى نتائج الشراء.

٥. تضع المواطنين وأولوياتهم في المقام الأول.

٦. تركز على المسؤولية والإبداع والشراكة.[٢١]

فعلى العكس من الميزانية البلدية التقليدية التي تركز على مختلف أقسام ووكالات المنظمـة وعلى برامج محددة ضمنها، تعكس ميزانيـة فورت كولينز النفقات الخاصة بالفئات السبع التالية من مجال النتائج: الثقافة؛ الحدائق والترفيه؛ الصحة الاقتصادية؛ الصحة البيئية؛ الحكومة العالية الأداء؛ قابلية العيش في الأحياء؛ المجتمع الآمن؛ النقل. وإن مجلس المدينة بالنيابة عن مواطنيه، يضع «السـعر» الـذي يرغب المجتمع بدفعه مقابل خدمات الحكومات المحلية خلال سـنوات الميزانية. وقد كان تصور الحكومات المحلية التي تعد الميزانية بناء على تحديد السعر الذي ترغب بدفعه لشراء النتائج هو المبدأ الجوهري لكتاب بعنوان «ثمن الحكومة The Price of Government» الذي كتبه ديفيد أوزبورن وبيتر هاتشينسـون David Osborne and Peter Hutchinson سـنة ٢٠٠٤. فقـد اقترحا أنه يجب على الحكومات المحلية أن تقلب عملية الميزانية رأسًـا على عقب بحيث تبدأ بالنتائج التي يطلبها الناس والسعر الذي يرغبون في دفعه مقابل النتائج بدلًا من البرامج التي لديها والتكاليف التي تتكبدها.[٢٢]

وباستخدام الآراء التي يقدمها المواطنون، يقرر مجلس مدينة فورت كولينز الأهمية النسـبية والتناسـبية للنتائج المرجوة ويوزع التمويل على مختلف فئات نتائج/مجالات الميزانية وفقًا لأولوياتها. وشـكلت فرق مراجعة وكلفت بتطوير الميزانيات الأولية لكل فئة من نتائج/مجالات الميزانية ضمن معايير التمويل المصرح بها. وقد تم إعداد عملية صناعة القرارات الخاصـة بالميزانية والتي تتبعها الفـرق لتقليد خصائص العمليات التجارية التي يحركها سـوق القطاع الخـاص. ويعد كل فريق من فرق المراجعة طلب عروض يتم من خلاله الطلب من إدارات المدينة تسـليم عروض تمويل ذات توجه نحو النتائـج بحيث تكـون هذه العروض بفئة النتيجة أو مجـال النتيجة التي يكون الفريق مسـؤولًا عنها. يمكن لمقدمي الخدمات المتنافسـين أن يكونـوا بمثابة مقطع عرضي لـلإدارات، وفرق العمل، والشـراكات، أو الأشـكال الأخرى من المشـاركة الجماعية. ويجري تحديد كميات العروض مـن قبل مقدميها وفريق المراجعة، كما تقاس وتقارن مقارنة مرجعية بواحد أو أكثر من المؤشرات التي تم وضعها لفئات النتائج أو مجالات النتائـج. وبعـد ذلك يصنف فريـق المراجعة جميع العروض من حيـث الأولوية ويتم «شـراء» الخدمات ابتداء من تلك التي في أعلى القائمة ومواصلة ذلك حتى يتم إنفاق جميع الأموال المخصصة.

وتكون الميزانية الأولية للمدينة بشـكل جوهـري عبارة عن حاصل مجموع قرارات الشـراء الفردية التي يتخذها كل فريق من فـرق المراجعة. وتجري بعد ذلك مراجعة الميزانية المترتبة من قبل مجلس المدينة، وبعد الاستماع والمداولات العامة، يحري إتمام الصفقات التي تم الاتفاق عليها، ومن ثم تعد الميزانية التشـغيلية الرسـمية للمدينة. فمن البداية وحتى النهاية، تسـتغرق كل عملية الميزانية تسـعة أشهر. فالمؤشر المثير لاهتمام مجلس المدينة في الحصول على عملية ميزانية مفتوحة وشفافة هو أن جميع العروض المقدمة للخدمة والتي سـلمت لأخذها في اعتبارات الشـراء، بما فيها تلك التي لم «تشـتر»، قـد وردت في قائمة في الميزانية التي تمـت المصادقة عليها. فهي الميزانية الوحيدة التي كنت قد شاهدتها على الإطلاق التي تخبر المواطنين ليس فقط بما يشتري المجلس والمدينة، ولكن أيضًا بما لن يتم شراؤه.

فالميزانيـة المصادق عليها والمنشـورة أيضًا على الصفحة الرئيسـية للمدينة تقدم البيانـات المالية المعياريـة التي تتوقعها في أيـة ميزانية؛ ولكنها تشـتمل أيضًا على مؤشـرات الأداء ومقاييس الأداء لمختلف نتائج الخدمات التي سـيتم شـراؤها خلال العامين القادمين. فعلى سـبيل المثال، تحت فئة أمن المجتمع الواقع ضمن النتيجة أو

مجال النتيجة، فإن أحد مؤشرات النتائج السبع الممثلة هو «تصور المواطن للأمن»، وإن مقياس الأداء المقابل لذلك المؤشـــر هو «نتائج الاستطلاع ثنائي السنوات للمواطنين». وضمن فئة النتيجة أو مجال النتيجة الخاص بالنقل، فإن «الأمن» هو أحد مؤشـــرات النتيجة الستة وإن «عدد الحوادث لكل ١٠٠٠ ساكن» هو مقياس الأداء الخاص المقابل له. وبالنسبة لفئة الصحة الاقتصادية التابع للنتيجة أو مجال النتيجة، فإن «زمن دراسة تصاريح البناء» هو واحد من مؤشرات النتيجة الثمانية ومقياس الأداء الخاص المقابل لذلك المؤشر هو «متوسط الزمن الفعلي لدراسة طلبات تصاريح البناء». وفيما يتعلق بفئة قابلية الحي للســكن التابعة للنتيجة أو مجال النتيجة، فإن أحد مؤشرات النتائج الأربع هـــو «درجة خفض المدينة للعوائق أمام الحصول على ســكن ضمن الإمكانات» ومقيــاس الأداء الخاص المقابل له هو «العدد الفعلــي للوحدات التي ضمن الإمكانات التــي بنيت والتي أعيد تأهيلها وقروض أتش بيــه أيه HBA». وللحصول على قائمة كاملة بجميع مؤشرات الأداء ومقاييس الأداء في الميزانية، يرجى الرجوع إلى الصفحة الرئيسية لمدينة فورت كولينز www.fcgov.com.

ويقـــدم مركز الميزانية المعتمد علـــى الأولويات دعمًا فنيًا للحكومات المحلية المهتمة بتطويـــر ميزانية قائمة على الأولويات وتســـتخدم مفهوم «ثمن الحكومة» الذي ابتدعه أوزبورن وهاتشينســـون واســـتخدمته فورت كولينز. وفي تقرير حكومي رســـمي حول «تشـــريح ميزانية معتمدة على الأولويات» والذي يمكن تنزيله من على الإنترنت مجاناً، فـــإن موظفي مركز الميزانيـــة المعتمدة على الأولويات يصفـــون وبتفصيل مفيد عملية إعـــداد الميزانية التالية المؤلفة من ثمانـــي خطوات حول كيفية ما يلي: تحديد المصادر المتاحـــة، تحديد الأولويات لديك، تحديد نتائج الأولويات، إعداد وحدات قرار للتقييم، ووحـــدات قرار للدرجات بالنســـبة لنتائج الأولويات، ومقارنـــة الدرجات بين العروض والبرامـــج، وتخصيص الموارد وإيجاد محاســـبة للنتائج.[٢٣] ويقدم هـــذا التقرير أمثلة محـــددة من عدة مجتمعات اســـتخدمت أســـلوب الأولوية لإعـــداد ميزانياتها بما في ذلك: ســـافانا Savannah فـــي ولاية جورجيا؛ وولنوت كريك Walnut Creek وســـان خوزيـــه San Jose في ولاية كاليفورنيا؛ ومقاطعة بولك وليك لاند Polk County and Lakeland في ولاية فلوريدا؛ ومقاطعة ســـنوهميش Snohomish في ولاية واشنطن؛ ومقاطعـــة ميزا Mesa County فـــي ولاية كولورادو. أما المـــدن والمقاطعات الأخرى التي اســـتعملت ميزانية مماثلة فهي: ساكرامينتو Sacramento في ولاية كاليفورنيا؛ ومقاطعة دوغـــلاس Douglas في نيفادا؛ وسنســـناتي Cincinnati في ولاية أوهايو؛

وكريسشـــانزبيرغ Chritiansburg في ولاية فيرجينيا؛ وبولدر Boulder في كولورادو؛ وبوســت فولز Post Falls في إيداهو. وقد ذكرها فــي حال كان لديكم الاهتمام في المبــادرة والاتصال بقســم المالية في أي مــن هذه المناطق لتعرفوا عــن تجربتها التي خاضتها في إعداد الميزانية التي تعتمد على الأولويات.

ونقطــة الضعــف الوحيدة التي أراها فــي الحكومات المحلية التي تســتخدم هذا النــوع من الميزانية القائمة على الأولوية والنتائــج هو إحجام مديري المدينة/المقاطعة والمســؤولين المنتخبين عن إبعاد قبضتهم عن عجلة القيادة وإفســاح المجال لمواطنيهم وعملائهــم ليقــرروا الوجهة التي يريدون الســير فيها. فأحد الأســباب التي تجعل المســؤولين المنتخبين يتخذون قرارات أنهم وكثيريــن آخرين أيضًا يعتقدون أن هذا ما على القادة القيام به. فقد وَصَف الرئيس جورج بوش نفسه «صاحب القرار الأعلى». وفــي أواخر الثمانينيــات، عندما أطلقت العمــدة المنتخبة حديثًا كــي غرانغر Kay Granger برنامج أهداف المدينة التشــاركية لمدينة فورت وورث الذي تضمن اجتماعًا في قاعة اجتماعات البلدة واســتطلاعًا علميًا على مستوى المجتمع، تعرضت للتوبيخ القاســي في أحد الأعمدة الصحفية في صحيفة ستار تليغرام التابعة للمدينة بسبب تهربها من مســؤوليتها في قيادة المجتمــع. فهيئة التحرير اعتبرت الإنصات للمجتمع وتمكينه علامة ضعف، وليســت قيادة عمــدة. بالطبع كانوا على خطأ، وأصبحت كي عمــدة ناجحة جدًا منحت جائزة على خدمتها عــن طريق انتخابها لتمثل ناخبيها في مجلس النواب الأمريكي.

تلتــزم معظم المجتمعات التي تســتخدم الميزانية المعتمدة على الأولويات بإشــراك الســكان في عملية شفافة ومنفتحة لتطوير الميزانية. فبعضها يسهل مشاركة المجتمع عــن طريق اجتماعات البلدية مثلمــا يجري في بولدر Boulder فــي كولورادو، وفي فيرفيلد Fairfield في كاليفورنيا. وبعضهم يســتخدم الأكشاك مثلما يحدث في آش Ash في أوهايو وولنات كريك Walnut Creek في ولاية كاليفورنيا. ويستخدم آخرون المواقع الإلكترونية واستطلاعات آراء المواطنين والمجموعات المتخصصة أو مثلما يحدث في تشيزابيك Chesapeake في ولاية فيرجينيا، حيث يستخدمون قنوات الوصول إلى الجمهور المحلي. وعلى الرغم من الاحترام الذي تحظى به هذه الأمثلة، إلا أن معظم الحكومات المحلية لا تزال في الحقيقة غير ممكّنة ولا تمنح مواطنيها الفرصة ليخبروا صنــاع القرار بما يريــدون، والأهم من ذلك كله، بما يرغبــون فعليًا في دفعه. وربما يطلب كثير من قادة المجتمع من السكان المشاركة وحتى المصادقة على نتائج قراراتهم

ولكنهم لا يثقون في الحقيقة بالمجتمع بدرجة كافية لمساعدتهم على تقرير الوجهة التي يسـيرون فيها. وبطرق ما فإن كثيرًا من مديري اليوم والمسـؤولين المنتخبين يشبهون نسـخة أكثر تطور تقنيًا من عمدة نيويورك السابق إيد كوك Ed Koch الذي يطل من نافذة سيارته ليسأل الناس بشكل عشوائي «كيف ترون أدائي».

وبينمـا يتمتع المسـؤولون المنتخبون بالصلاحية والمسـؤولية الكاملة لاتخاذ القرار النهائـي حـول الميزانية، يشـعر كثير منهم بالتردد للمعرفة بشـكل مسـبق بما يريد مواطنوهـم وبما يرغبون في الدفع مقابله. وهنالك خوف شـديد بأنهم لو رفعوا من الوعي والتطلعات لدى الشـعب، فإن ذلك سـيعقد الأمور بالنسـبة لهم في ممارسـة صلاحيـة اتخاذ القرارات. وفي سـنة ٢٠١١ وعدت مدينة فاليجو Vallejo في ولاية كاليفورنيا الناخبين بأنهم إذا وافقوا على زيادة قدرها سنت واحد في ضريبة المبيعات، فإنه سـيكون لهم رأي في كيفية إنفاق الأموال. وبعد أن جرت الموافقة بصعوبة على الزيـادة فـي الضريبة، صوت مجلس المدينة بنسـبة ٤-٣ لتخصيص ثلث المبلغ المقدر بنحو ٩,٥ مليون دولار من العوائد الضريبية للميزانية المشتركة. كما تضمنت الحركة التي حظيـت بالموافقة إنفاق ولمرة واحدة مبلغ ٢٠٠,٠٠٠ دولار لدفعها مقابل تكاليف إنشاء لشراء أدوات إنترنت خاصة بـ «الديمقراطية الإلكترونية» وكذلك شراء خدمات استشـارية لإنشاء ميزانية مشـتركة. وقد تسـاءل أولئك الذين صوتوا ضد الحركة عما إذا كانت الميزانية التشـاركية ستحصل على جمهور أكبر مقارنة بالموجودين أصلًا ويشاركون في اجتماعات المجلس؛ وقد حذر العمدة أوزبي ديفيس Osby Davis قائلًا «ألا تعتقدون أن الناس سـيحبطون عندما نقـول لهم أن عليهم التصويت عما يريدون فعله بالأموال، ومن ثم نسـتدير ونقوم بتغييره لأن علينا ذلك لأن لدينا الصلاحية ولا يمكننا التخلي عن المسؤولية».[٢٤]

وفي السنوات القادمة، وبسبب زيادة المقاومة للزيادات الضريبية والطلبات المتزايدة لإنفاق الأموال الضريبية بطريقة تؤدي إلى نتائج يمكن قياسها ونتائج مرجوة، فسوف تضطـر الحكومات المحلية إلى النظـر في تطوير طرق غير تقليدية وأكثر تشـاركية لوضع الميزانية. وتتحلى القيادة السياسـية بالشـجاعة للاستماع للسكان ومعرفة ما يريدون ويحتاجون وما يرغبون في الدفع مقابله ومن ثم فإن تحكيم رأيك واسـتخدام صلاحياتك وعمل ما تعتقد أنه الأمر الصحيح. وقد قيل في السابق دائمًا أن الاختبار الحقيقي للقيادة السياسية هو فيما إذا كان يوسعك القول «لا» لأصدقائك. فالمسؤولون الحكوميون يتحملون مسـؤولية الناخبين فـي إيصال وإيضاح القرارات بطريقة يعتقد أنها مفهومة وعقلانية ومنطقية وعادلة ومناسبة وربما أنها مستثيرة وملهمة.

## مقاييس الأداء المدفوعة بالإدارة مقارنة بمقاييس الأداء المدفوعة بالعملاء:

انطلاقًا من الخدمات العامة المدفوعة بخدمة العملاء، يجب أن تشكل صيغة ما من مشاركة العملاء جانبًا ضروريًا من عملية قياس وتقييم الأداء بالنسبة لمعظم الخدمات في كل مجتمع. ولكن هذه الفرضية لا تقبلها جميع الحكومات المحلية. فقبل عدة سنوات، وفي المؤتمر السنوي للمنطقة الثالثة عشرة الذي عقدته الجمعية الأمريكية للإدارة العامة American Society for Public Administration، أوضح مساعد المدقق المسؤول عن مدينة أوستن وبالتفصيل برنامج مبادرة الإنتاجية ومراجعة مقياس الأداء الشامل الذي كانوا بصدد تنفيذه في إدارات المدينة. وقد وصف البرنامج بأنه أداء يتسم بالشمولية والحزم ويمكن وصفه أيضًا بأنه مثير للإعجاب فعلًا وينطلق من التركيز على الإدارة حيث يطبق على كثير من العمليات الحكومية. ولكن عندما طرح المشاركون في المؤتمر تساؤلاتهم، أقر بأنه لم تكن هنالك مشاركات للعملاء في تصميم البرنامج وتنفيذه وفي التصميم اللاحق له. وعندما سئل عن سبب ذلك، أجاب بما أن لدى أوستن مجلس مدينة قويًا وعددًا من اللجان النشطة والهيئات، فلا داعيَ لوجود مشاركة إضافية من الجمهور. وكان هذا يعني أنه في تلك الأيام ومن وجهة نظر الموظفين أن مجلس مدينة أوستن كان يحتل رأس الهرم وأن المتلقين الفعليين للخدمات لم يستحقوا أي اعتبار خاص عندما يتعلق الأمر بتحديد الرضا عن مختلف الخدمات التي كانوا يتلقونها من المدينة.

وتستخدم أدوات قياس تتمثل بالأجهزة والبرمجيات لقياس جودة البضائع والخدمات. فأجهزة الأدوات تستخدم بالشكل المناسب لإجراء قياس موضوعي لجودة المنتجات المصنعة، في حين تستخدم البرمجيات لقياس الاتجاهات غير الموضوعية وتصورات العملاء باستخدام المنتجات والخدمات. والمشكلة في استخدام أجهزة القياس، وهو الأمر الذي كانت تقترحه مدينة أوستن، هي أنه حتى بالنسبة لقياس المنتجات المصنعة، فإن هذا قد لا يعكس فعلًا الجودة الحقيقية للمنتجات. فعلى سبيل المثال، لو كان هنالك جدول بمواعيد إتمام عمل محدد من قبل الإدارة وتم الالتزام به، فإن هذا في حد ذاته ليس مؤشرًا على ما إذا كان المجتمع قد وافق على أن ذلك الجدول مناسب أم لا.

والأمر الشائع عمومًا حسبما يرى بوب هيس Bob Hayes مؤلف كتاب «قياس رضا العملاء Measuring Customer Satisfaction» هو أنه بسبب تحديد الجودة بشكل غير موضوعي بحسب متطلبات العملاء، فإن جودة الخدمات «ربما تقاس على

أكمل وجه بتصورات العملاء للخدمات التي يحصلون عليها».[٢٥] ويمكن لنظم تقييم الأداء ذات المنطلق الإداري أن تؤدي مهمة جيدة ممثلة بقياس وتقييم الأداء من زاوية المدراء ولكنها ولا بأي شكل من الأشكال تقيس رضا العملاء من وجهة نظر العملاء أنفسهم. وحسبما أشارت كاثي كالاهان Kathe Callahan، المديرة المشاركة لمركز القيادة التنفيذية في الحكومة في روتجرز Rotgers، فإن قياس الأداء للحكومات المحلية يصبح أكثر أهمية في الحالات التالية:

١. «يشارك المواطنون في وضع أهداف وغايات ومؤشرات الأداء؛

٢. نقيس ونقوم بإيصال ما يهم فعلًا بالنسبة للجمهور؛

٣. تحقيق التوازن المناسب بين قياس الأداء انطلاقًا من المواطنين وانطلاقًا من الإدارة؛

٤. تخبرنا مؤشرات الأداء بقصة يمكن العمل بناء عليها لتحسين ظروف المجتمع».[٢٦]

وفي جوهر الموضوع هنالك نموذجان مختلفان تمامًا من نظم قياس الأداء للحكومات المحلية، وهما: النموذج الذي ينطلق من الإدارة؛ والنموذج الذي ينطلق من الاهتمام بالعملاء. ويمكن أن يلحظ الفرق بسهولة بالنظر إلى المقارنات بين النموذجين الظاهرين في الجدول ٣-٢. وبالنسبة لكل سؤال مطروح في هذه العملية، فإن مجموعات الاستجابات مختلفة وغير متوافقة مع بعضها البعض وسوف تكون مخرجات الميزانية مختلفة بناء على النموذج المستخدم من قبل أي حكومة محلية. فهنالك نسبة ضئيلة جدًا من المدن والمقاطعات من الثلاثمائة مدينة ومقاطعة التي جرى استطلاعها من قبل كالاهان وكانت لديها مشاركة من قبل العملاء/المواطنين في برامج قياس الأداء. ومجرد التحول من النموذج الإداري لقياس الأداء إلى نموذج الاهتمام بالمواطنين في معظم المجتمعات سيعد تغييرًا حقيقياً، وإن ذلك كله وبحد ذاته سيرتقي بالحكومات المحلية إلى مستوى أعلى من المشاركة المدنية وخدمة العملاء.

جدول (٣-٢)

مقارنة نموذجي قياس الأداء

| الأسئلة | نموذج إداري | نموذج مواطنين |
|---|---|---|
| من المسؤول؟ | المديرون الحكوميون | قادة المجتمع، المواطنون، المنظمات المستقلة. |
| من هم المصممون؟ | المديرون الحكوميون، وموظفو الوكالة، والخبراء الفنيون | المجتمع على نطاق أوسع- ابتداء من المواطنين إلى المنظمات غير الربحية إلى أصحاب المشاريع |
| ما الذي يركز عليه القياس؟ | داخلي: الوكالة أو الأداء الخاص بالبرنامج | خارجي: مؤشرات ظروف المجتمع وجودة الحياة |
| من المسؤول عن النتائج؟ | موظفو الوكالة | غير ربحية، مجموعات من داخل المجتمع، الحكومة، المواطنون |
| اتساع مشاركة المواطنين؟ | قليلة، محدودة | عميقة وواسعة في العادة |
| من هم المستخدمون الأساسيون؟ | المسؤولون المنتخبون، المديرون الحكوميون، موظفو الوكالة، والجمهور | الجمهور، قادة المجتمع، والحكومة |
| التأثير على إدارة وسياسة البرنامج. | إمكانية تحسين الكفاءة والفاعلية | إمكانية إلهام صناعة القرار والبدائل الإبداعية |

المصدر: «كاتي كالاهان، الموجة التالية من إدارة الأداء، وتواصل المجتمعات، وتحالف من أجل الإبداع Next Wave of Performance Management, Connected Communities, Alliance for Innovation».

## النموذج الجديد والمطور لمقياس أداء أوستن Austin:

أثناء إجراء البحث لهذا الكتاب زرت الموقع الرسمي لأوستن Austin للتعرف على ما يقومون به حاليًا لإشراك العملاء في قياسات الأداء التي يقومون بها. وقد أشاروا في موقعهم إلى أن مقاييس الأداء تقدم للإدارة والموظفين معلومات تشغيلية حساسة؛ ومعلومات لتخصيص الموارد؛ وقرارات خاصة بالإدارة وتحسين العملية؛ وتزويد مجلس المدينة بالبيانات حول المهام التشغيلية لكل قسم. وأضافوا كذلك أنه بينما كانت قياسات الأداء متوافرة باستمرار للجمهور عن طريق تقارير الأداء الربع سنوية، فإن

وثائق الميزانية وبطاقات الدرجات الخاصة بالمقاطعات والتواصل المفتوح قد تحسنت بوضع هذه المعلومات على الموقع الإلكتروني. وهذه ملاحظة تستحق التطوير لأن أحد أهم جوانب القصور في برنامج قياس الأداء هو أن هذه البرامج تجعل من الصعب للغاية بالنسبة للمواطنين الحصول على النتائج. والجيد في الأمر هو أن أوستن تستخدم استطلاعات الرضا عن خدمة العملاء والمجموعات المتخصصة لتقييم الأقسام الفردية وجودة الخدمة ورضا المواطنين وهي واحدة من أفضل الحكومات المحلية التي تدار بشكل ممتاز في البلاد. ولكن من خلال مراجعة موقعهم الإلكتروني، يبدو أن أوستن لا تزال لا تشرك العملاء في تصميم أو تقييم مقاييس الأداء.

ولدى مراجعة مقاييس الأداء لديهم، اتضح سريعًا أن أوستن كانت تستخدم نموذجًا إداريًا يستخدم بشكل أساسي وسائل قياس صعبة وعقلانية. فعلى سبيل المثال، كانت مقاييس الأداء بالنسبة للتفتيش على المباني: عدد مرات التفتيش التي نفذت؛ نسبة عدد مرات التفتيش التي نفذت خلال ٢٤ ساعة؛ نسبة عدد مرات التفتيش التي لم تنجح؛ التكلفة على مستوى المدينة لكل تفتيش؛ عدد مرات التفتيش الأولي للمؤسسات الغذائية؛ وعدد مرات التفتيش الفني الخاص بالحريق.

لقد قمت بإدارة قسم تفتيش المباني في اثنتين من المقاطعات الحضرية التي تعتبر الأسرع تطورًا في فلوريدا على مدى أكثر من عشر سنوات ولا أعلم لماذا اختارت أوستن أن تستخدم مقاييس الأداء تلك. ولم أتمكن من التوصل إلى أي إشارات إلى أهداف أو غايات محددة لهذه الأعداد وقد افترضت في البداية أن الهدف كان الوصول إلى إمكانية لمقارنة الأعداد التي تم الحصول عليها من سنوات سابقة. وفي وقت لاحق توصلت إلى أن بعض مقاييس الأداء تشبه أكثر معايير مستوى الخدمة. فعلى سبيل المثال من خلال النظر إلى تقرير بعنوان «إدارة الأداء: عندما تكون النتائج مهمة Performance Management: When Results Matter»، أعدته جمعية إدارة المقاطعة/المدينة العالمية لقياس الأداء، فإن هذا التقرير يوضح ما يلي:

«في أوستن دلت بيانات قياس الأداء دائمًا وأبدًا على الحاجة إلى إبقاء موظفين للحفاظ على مستوى خدمة يتسم بأولوية عالية. ففي سنة ٢٠٠٣، درست المدينة التخلص من أربعة مفتشي بناء. ولكن الإدارة عندما أدركت أن نسبة التفتيش على المباني التي تنفذ خلال ٢٤ ساعة ستنخفض من ٩٥٪ إلى ٨٠٪، تم التخلي عن تسريح المفتشين».[٢٧]

إلا أن هذا البرنامج لم يطبق على المناطق التي عملت بها في السنوات الماضية لأن خدمات التفتيش على البناء كانت تمول بشكل حصري ومباشر من رسوم التصاريح والتفتيش. ولو انخفضت عوائد الرسوم، فإن عدد مرات التفتيش سينخفض وكذلك عدد المفتشين، وبالعكس. وقد عملت باستمرار كل عام مع المختصين في البناء والتطوير من أجل تحسين الرسوم ومستويات الخدمات المصاحبة التي كانوا يرغبون بالدفع مقابلها. وقد كان ذلك أكثر منه قرارًا شبه جماعي ينطلق من الاهتمام بالعملاء منه بأي شيء آخر.

فمعظم مقاييس الأداء التي استخدمت في التفتيش على البناء في أوستن لم تكن ذات قيمة كبيرة بالنسبة لي كمدير، هذا إن كانت لها أي قيمة أساساً، وربما تعتبر ليست ذات معنى بالنسبة للجمهور. ففي الحقيقية فإنني لا ألقي بالاً لإجمالي عدد مرات التفتيش التي فشلت، وهو جانب واحد من مقاييس الأداء، ولكنني كمدير أريد وبكل تأكيد معرفة فيما إذا فشلت التفتيشات بسبب ما يلي: لم تتم الموافقة بالشكل المناسب على الخطط الأصلية؛ لم تتمكن التفتيشات السابقة من تحديد الانتهاكات؛ كان تاجر البناء مشوشاً بسبب طريقة كتابة قانون البناء، أو أن العمل بالنسبة له كان مجرد عمل غير متقن أو لا يتسم بأية كفاءة؛ أو كانت هنالك تفسيرات متضاربة وغير متناسقة لقانون البناء من جانب مفتشي المدينة. كما وجدت الأمر غريبًا حيث كان لديهم في المدينة عدد محدد في السنة من عدد التفتيشات الفاشلة. فأنا شخص مبدع، وهذا الأمر لم يكن له تفسير لدي. فلو كان لي أن أستعمل هذا المقياس، فإنني سأحاول خفض عدد حالات التفتيش الفاشلة، وسأحاول ذلك عن طريق معرفة سبب حالات الفشل والبحث فيما إذا كان بوسع المدينة أن تفعل أي شيء يمكن أن ينجح في مجال البناء عن طريق إجراءات مثل كتابة قانون أفضل للبناء، والتدريب لتحسين جودة العمل الإنشائي في الموقع.

وفي كلمة الترحيب التي كتبت على موقع مقاييس الأداء، كُتِبَ النص التالي «تلتزم مدينة أوستن بتقديم خدمات ذات جودة أعلى للمواطنين». ولكن الواضح أن هنالك فجوة بين هذا النص وما تعمل مقاييس الأداء الإدارية على قياسه فعليًا في جانب التفتيش على البناء ومعظم الخدمات الأخرى. فالنسبة المئوية للتفتيشات التي تقدم بانتظام لا تمدنا بمعلومات مفيدة كثيرًا حول جودة التفتيش ذاته. وبشكل أساسي جرى تعريف الجودة على أنها التمكن من تقديم خدمات على مدار الساعة. فهذا الأمر في أفضل أحواله يعتبر تبسيطاً شديداً لما يحدد جودة خدمات التفتيش على البناء.

إن مقاييس الأداء الدقيقة التي تم تحديدها لخدمات التفتيش على البناء لم تكن حالة شاذة، ولكنها تمثل معظم مقاييس الأداء التي تستخدم لمعظم الخدمات في أوستن. فعندما راجعت مقاييس الأداء للأقسام الأخرى، لم يكن هناك ما يوحي بأن عملاء المدينة أو مواطنيها كانوا مشاركين في التطوير. بل كان هناك عدد قليل من مقاييس الأداء التي عالجت مسألة جودة الخدمة أو قدمت للعملاء أو المواطنين فرصة لعب أي دور في عملية تقييم الخدمة. ولكن بكل المقاييس كان لدى أوستن التزام غير مسبوق ببرامج التواصل مع الجمهور والمشاركة المدنية. فقد أعجبت أنا شخصيًا باستطلاع رضا المواطنين السنوي الذي تجريه أوستن لأقسامها العاملة، واستخدام المجموعات المتخصصة للمساعدة في عملية وضع الميزانية، بالإضافة إلى رغبتها الفريدة والاستثنائية لإجراء مقارنة مرجعية لجودة خدماتها مع مدن ومقاطعات أخرى في البلاد. وباستثناء مقاييس الأداء فإن أوستن تقوم بعمل مميز بالاستماع لعملائها وتعكس القيم والهموم التي لدى المجتمع في العملية الشاملة لوضع الميزانية.

## تطوير مقاييس أداء إدارية هادفة يمكن التثبت منها:

يجب أن تكون الحكومات المحلية التي تستخدم مقاييس أداء إدارية بمشاركة وإشراف جماهيري محدود أو معدوم مدركة لقدرة الموظفين على استغلال النظام لتحقيق أهدافها. ومن المهم أن تكون البيانات التي تستخدم لأغراض القياس دقيقة وموثوقة وأن تكون قد تمت المصادقة عليها والتثبت منها. وعلى الرغم من صعوبة تصديق ذلك إلا أن بعض الموظفين ومشرفيهم سيحاولون حماية وكالاتهم وأنفسهم من الأعداد السيئة للأداء. فعلى سبيل المثال، ذكرت صحيفة لوس أنجلوس تايمز مؤخرًا أنه منذ سنة ٢٠٠٨ على الأقل كان قسم الإطفاء في لوس أنجلوس يوزع بيانات جعلت رجال الإطفاء يبدون وكأنهم يصلون إلى الحالات الطارئة أسرع مما كانوا على أرض الواقع.[٢٨] ووفقًا للخطوط الاتحادية العامة، فإن أول الأشخاص الذين يستجيبون للنداء يتوقع أن يكونوا في مسرح الحادث خلال ٥ دقائق من استلام المكالمة في تسعين بالمئة من الحالات. ولكن الذي لم يكن معروفًا للمسؤولين الحكوميين هو أن قسم الإطفاء في لوس أنجلوس كان يقدم بيانات إحصائية بناء على الاستجابة خلال خمس دقائق. ومنذ عهد قريب فإن الأرقام التي جرى تصحيحها تظهر أن القسم قد حقق الخدمة خلال خمس دقائق في ٦٤٪ من الحالات في سنة ٢٠٠٨ بدلًا من ٨٩٪ التي وردت في ٦٠٪ من الحالات في سنة ٢٠١١. فكابتن فريق الإطفاء المسؤول حاليًا عن إدارة البيانات أوضح أنه لم يصحح الفرق عندما تولى المسؤولية لأنه لم يرد أن يُلقَى عليه

باللوم في تراجع أداء القسم. وهذا يكشف الكثير من المعلومات حول ثقافة القسم عندما يكون الموظف أكثر خوفًا من تعرضه للوم من العواقب لقوله الحقيقة فيما أمسك به وهو يزور البيانات. وقد رد بريانز كامينغز Brian Cummings الرئيس الجديد لقسم الإطفاء في المدينة بقوله إن أداء قسمه كان جيدًا جدًا بالنظر إلى الميزانية التي تعرضت للتخفيض بنسبة ١٦٪ في السنوات الماضية. والمفارقة هو أنه عن طريق تزوير البيانات ضمن الاعتقاد الخاطئ بأن ذلك سيحمي قسم الإطفاء، فإن ذلك قدم عن غير قصد للعمدة والمجلس المبرر لخفض ميزانيتهم على مدى السنوات الماضية.

وبعد بضعة أيام من الإفصاح عن ذلك كان قسم الإطفاء يعمل على تزييف بيانات زمن الاستجابة، وقد اشتكى أحد أعضاء المجلس أن من المثير للقلق معرفة أن قسم الإطفاء قد اتخذ قرارات مهمة حول سياسة الموت والحياة باستخدام بيانات مزيفة. وقد قال إن المدينة بحاجة إلى معرفة «الأعداد الحقيقية والدقيقة تماماً».[٢٩] وقد زعم مكتب العمدة فيلاريغوسا Villaraigosa أن بيانات القسم لم تكن مضللة ولكنها ببساطة عكست التغييرات في صيغة تقييم زمن الاستجابة. وبعد ذلك بيوم، ذكر العمدة نفسه أن مدينة لوس أنجلوس آمنة، ومن ناحية كان عليها أن تجري التخفيضات، وإننا نحاول العيش ضمن الوسائل المتاحة لنا.[٣٠] والسؤال المعلق لم يكن فيما إذا كان يجب إجراء خفض الميزانية ولكن ما هي عواقب الخفض على الخدمات وهل عرف المسؤولون المنتخبون ما كانوا يفعلون عندما وافقوا على حالات الخفض. ولتسوية هذه المسألة، والتزامًا بفلسفة رونالد ريغان التي تقول «ثق ولكن تثبت»، تعاقد العمدة مع خبير خارجي لمراجعة البيانات الأصلية لقسم الإطفاء؛ حتى يقال له فقط أن البيانات الإحصائية كانت غير موثوقة.[٣١] والعامل الأساسي المحدد لرضا العملاء هو تقديم خدمة موثوقة يمكن الاعتماد عليها. فإذا كان قسم الإطفاء مرتاحًا في تضليل المسؤولين المنتخبين والمجتمع على نطاق أوسع بالمعلومات غير الدقيقة وغير الموثوقة ولن يتم تحميله المسؤولية عن أدائه اللاأخلاقي، فإن أواصر الثقة بين المجتمع والحكومة ستكون مقطوعة.

وبينما لا يوجد هنالك ما هو أسوأ من بيانات مزيفة أو متلاعب بها، فإن الأمر الأسوأ تاليًا هو عدم وجود أية بيانات أو إهمالها. والأمر الملازم للمسألة الأولية التي طرحت في بداية هذا الفصل هي أن ما لا يقاس لا ينجز. فعلى سبيل المثال، لا يراجع قسم إطفاء الحريق في لوس أنجلوس ولا ينشر على الملأ ما يتعلق بالوقت

الـلازم لإرسـال رجال إطفاء الحريق وفرق الطوارئ لتقـديم الدعم. إلا أن هذا يعد عنصـرًا مهمًـا في تحديد أوقات الاسـتجابة الكلية ويعد مهمًا جدًا بالنسـبة للناس الذيـن يحتاجون إلى الدعم الطبي الطارئ. وطمأن رئيس قسـم الإطفاء في المدينة هيئة إطفاء المدينة في مارس ٢٠١٢ بأن للمدينة «واحدًا من أفضل مراكز الاسـتجابة العاملـة في البلاد. فالوقت الـذي يتم فيه التعامل مع طلبـات الخدمة جيد جداً». ولكن عندما حللت صحيفة لوس أنجلوس تايمز سجلات قسم الإطفاء، اكتشفت رواية مختلفة. فالمعيار الوطني هو أنه يجب إشـعار وحدات الإنقاذ من قبل المعنيين خلال دقيقة واحدة من اسـتلام طلب الخدمة بالنسبة لتسعين بالمائة من مكالمات الطوارئ. فقد وجد تحليل التايمز قبل خمس سـنوات أنه كان يجري توزيع رجال الإطفاء خلال دقيقة واحدة بالنسبة للمكالمات الطبية بنسبة ٣٨٪ من الحالات. ولكن في عام ٢٠١١، انخفـض الرقـم إلى ١٥٪ فقط. وفي المعدل فإن قسـم الإطفاء فـي لوس أنجلوس يسـتغرق وقتًا أطول بنسـبة ٧٥٪ ليقرر إرسـال الخدمات مقارنة بالمقاييس الوطنية. وقد أكدت المقارنات التي أجريت لمدن مختارة مدى الخدمة الفرعية.[٣٢]

وقد أحجم مسـؤولو قسـم الإطفاء في لوس أنجلوس عن الرد على أسئلة حول ما يمكن أن يسـبب حالات التأخير، ولكن أحد المسؤولين عن نشر رجال الإطفاء أخبرنا بقصة مثيرة. فقال إن المسـؤولين يصنفون بناء على مدى إخلاصهم في اتباع الأسئلة المكتوبة التي صممت للحصول على معلومات حول طبيعة الحالة الطارئة ويجب إدخال إجابات المتصل في الحاسب الآلي. وقال المسؤول بوب أشلي Bob Ashly أنه مباشرة بعد تلقي مكالمة هاتفية، فإننا وفي كثير من الحالات «نعرف ما نحتاج إرسـاله» ولكن يجب علينا أن نطرح جميع الأسـئلة قبل نشـر وحدات الطـوارئ.[٣٣] وربما يكون هذا واحدًا من أسـوأ الأمثلة لعدم وجود صلة بين معايير الأداء التي تكون مهمة بالنسـبة للمديرين البيروقراطيين وما هو مهم بالنسبة للسكان- لاسيما أولئك الذي يتعرضون لحـالات قلبية. ولو كان تقييم رئيس قسـم الإطفاء هو أن مركـز التوزيع كان واحدًا من أفضل المراكز في البلاد بسـبب العمل الجيد الذي أداه المسؤولون في طرح جميع الأسئلة المكتوبة قبل إرسال المساعدة، ومن ثم فإنه لا يملك مؤشرات حول ما هو مهم بالنسـبة للسكان. فأنت لسـت بحاجة إلى مجموعات سكان متخصصة لتخبرك بأن الناس يريدون أسرع خدمة ممكنة من المسؤولين عن التوزيع، وليس قوانين بيروقراطية غير مرنة وحالات تأخير تهدد الحياة بشكل لا ضرورة له.

ويوضح أول المثالين المختلفين اللذين قدما حول قسم الإطفاء في لوس أنجلوس واحدًا من التداعيات الممكنة لما يعرف بقانون غودهارت Goodhart's Law. وبحسب تعريف الوكيبيديا، ينص هذا القانون على أنه «فور أن يصبح أحد المؤشرات أو مقياس آخر بديل هدفًا لإجراء سياسة اجتماعية أو اقتصادية أو عامة، فإنه قد يفقد محتوى المعلومات التي تؤهله للعب ذلك الدور».[٣٤] وما عليكم سوى طرح السؤال على المدرسين حول تداعيات التدريس من أجل الاختبار. كما أن بوسع المؤشر أو المقياس أن يصبح هدفًا للتلاعب والتغيير من قبل مقدم الخدمة ومن قبل صناع السياسة. ولكن هذه المخاوف لا تقلل من قيمة استخدام مقاييس الأداء بقدر ما تعمل على التنبيه بأن التدقيق المستمر والإشراف المستقل لازم لحماية وحدة وفائدة المؤشرات.

## تعظيم قيمة مقاييس الأداء الإداري:

عندما كنت رئيسًا لقسم في مقاطعة لوس أنجلوس، توليت مسؤولية تطوير مقاييس الأداء السنوي لقسم التخطيط بالإضافة إلى مسؤولية تقييمي السنوي الخاص بي. كما قمت شخصيًا بمراجعة خطط الأداء السنوية لكل تقرير من تقاريري المباشرة، ولم تكن هنالك إطلاقًا مشاركة من الجمهور في العملية. وقد عملت الممارسات الإدارية للمقاطعة على اقتصار كل قسم على عدد إجمالي مؤلف من خمسة أهداف للنتائج القابلة للقياس، حيث كان يحب أن يكون أحدها عبارة عن هدف موسع. وقد وُضعت قيودٌ مشابهة على خطط الأداء الفردي لكافة الموظفين بما فيهم رؤساء الأقسام. ولكن لأنني مولَع بالمسؤولية والمحاسبة ومتمرد، فقد قدمت ٢٠ هدفًا للقسم وعددًا مشابهًا من الأهداف لنفسي- وكانت في معظمها أهدافًا موسعة. وبعد ذلك بوقت قصير جداً، أعيدت مجموعتا الأهداف إلي من قبل مساعد مدير المقاطعة وحصلت على تنبيه قاس وتذكير بأنهم كانوا يريدون خمسة أهداف فقط. وعلى ضوء ذلك، قسمت كل قائمةً إلى قسمين يتألف كل منهما من خمسة أهداف أساسية لمدير المقاطعة للاطلاع وخمسة عشر هدفًا إضافيًا غير رسمي للقسم ولي أنا شخصياً، والتي أعتبر نفسي مسؤولاً شخصيًا عن تحقيقها. بعدها واجهت مساعد مديري ومديري الوحدات بوضع مثال مشابه للموظفين الذين أشرفوا وزادوا بشكل غير رسمي عدد الأهداف في خطط الأداء الخاصة بهم.

وبالطبع ليس مهمًا عدد أهداف الأداء التي لدى الناس فيما لو حاولوا فقط معرفة ما كان سيحدث بأي حال من الأحوال. فلم أسمح بأن يكون لأي شخص أهدافٌ

مفرغة. ربما يمكن لذلك أن يحدث في سياق آخر، لكن ليس في خطط الأداء. فإذا لـم تَتَحدَّ ذاتك وموظفيك بأهداف ذات معنى تمنح الجميع الفرصة للتطور، وأن تقيم وتحترم من قبل العملاء، وأن يتحقق شـعور طيب حول الذات، والوصول إلى إمكانية التطوير الكاملة، فإنك في الحقيقة لست مديرًا يمنح الاهتمام ولا يتصف بالفاعلية.

لقد كان لقسم التخطيط وموظفيه القدرة والإمكانية على أن يكون أكثر بكثير مما كان يرى الناس ويقدرون بشأنه. فقد كان هنالك العشرات من الموظفين الشباب الذين يحملـون درجات البكالوريـوس وحتى الدكتوراه من جامعات مثل بيركلي وسـتانفورد ومعهد ماساتشوسـيتس للتقنية وهارفارد وجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس، وجامعة كاليفورنيا الجنوبية، الكثير من الأشخاص الذين يمتلكون مهارات تقنية عالية. ولكننا أصبحنا نتقن فن عدم توقع الكثير من موظفينا وإخفاء الموظفين ذوي الدافعية الذاتية العاليـة وإنجازاتهم عن المسـؤولين الحكوميين، وعن المدير والمجتمع. لقد شـاهدت خطط أداء سـنوية كشـيء يسـتحق التقدير والتي اسـتخدمت لتعزيز القسم وإثارة التحدي والحافز لدي ولموظفي، وهو ليس بالأمر الذي يقلل من شأنه أو يثير الفزع.

## كيفية وضع برنامج قياس أداء يرتكز على العملاء:

من السـهل جدًا الحديث عن وضع برنامج قيـاس أداء يرتكز على العملاء مقارنة بتطبيق ذلك وتنفيذه على أرض الواقع. ففي الحقيقة، يشكل ذلك تحديًا مخيفًا بحيث إن عـددًا قليـلًا فقط من الحكومات المحلية وصلت إلى مسـتوى تحقيقه. إذ يتطلب ذلك الاستماع إلى عملائك، ومعرفة اهتماماتهم الفعلية، والتوصل إلى ما يمكنك فعله، ووضع معايير تشـغيل ومقاييس أداء تحقق تطلعات العملاء، وإخضاع أدائك للمراقبة والتقييم من قبل المستخدمين الفعليين للخدمات.

لقد رأى مركز السياسـة الحضرية والبيئة The Center for Urban Policy and the Environment University في كلية الشـؤون العامة والبيئية School of Public and Environmental Affairs فـي جامعة إنديانا بـأن الحكومات المحلية التي تولي اهتمامًا بوضع برنامج تقييم أداء انطلاقًا من الاهتمام بالمواطن تشـكل واحدًا أو أكثر مـن فرق الأداء مع المواطنـين والموظفين وممثلًا من جهة منتخبة وتسـتخدم العملية التالية المؤلفة من ست خطوات:

١. «تحديـد احتياجات العميل ومكامن القلق لديه واختيار الخدمة التي يجب أن تضمن في برنامج تقييم الأداء انطلاقًا من الاهتمام بالمواطن.

٢. تحديد العناصر المهمة للخدمات التي يختارها فريق الخدمة.

٣. تعريف مقاييس الأداء والتأكد من أنها واضحة ومفيدة للمواطنين والمسؤولين.

٤. تحديد أنشطة القسم التي تفضي إلى تحقيق النتائج الحساسة، ووضع مخرج قابل للقياس وموثوق ومقاييس كفاءة لتلك الأنشطة لمساعدة المواطنين وصناع السياسات على تقييم إنجازات وجهود الإدارة.

٥. استخدام مقاييس الأداء لإرساء أهداف وغايات أداء محددة بوضوح وقابلة للقياس، وصياغة اتفاقية خدمة مع الأقسام. وبعد ذلك تطور الأقسام خطط عمل محددة تحقق النتائج المرجوة.

٦. استخدام معلومات الأداء واتفاقيات الخدمة لفائدة صناع السياسات وقرارات توزيع الموارد عن طريق الرفع بانتظام حول سير اتفاقيات الخدمة ونتائج قياس الأداء إلى المسؤولين المنتخبين والفريق الإداري؛ وعقد اجتماعات خاصة بين المسؤولين المنتخبين وموظفي مجلس المدينة لمناقشة معلومات الأداء؛ استخدام معلومات الأداء في مناقشات الميزانية لفهم كيف وفي أي وجوه تنفق أموال الضرائب؛ والرفع بتقرير حول نتائج الأداء مع الوقت إلى مسؤولين منتخبين وإلى الجمهور للحصول على التغذية الراجعة والتوصيات».[٣٥]

ومن بين أكثر جوانب التحدي والنفع في آن معًا لتطوير مقاييس الأداء فرصة الإعداد بالتعاون لمؤشرات الأداء التي تعد مهمة فعليًا للمجتمع. ويطرح هذا فرصة فريدة ونادرة بالنسبة للحكومات المحلية للإنصات والاستماع والتعلم بتعاون من عملائها المواطنين. وللتعاون منافع إضافية عندما يُدخل المسؤولين المنتخبين في عملية التطوير. فالمصداقية السياسية تشكل اعتبارًا مهمًا عندما يتعلق الأمر بمقاييس الأداء.

وتجب الإشارة إلى أن هنالك تداعيات سلبية ممكنة مرتبطة باستخدام مقاييس الأداء. وإن أحد أسباب إحجام بعض المسؤولين المنتخبين عن دعم مقاييس الأداء يأتي من أن النتائج غير المقنعة يمكن أن تستخدم ضد المسؤولين الحاليين من قبل أعدائهم السياسيين. ولكن في الواقع، يجب أن تعمل مقاييس الأداء إلى حد بعيد بما يشبه نظام الإنذار المبكر الذي يقدم للموظفين والمديرين والسياسيين المنتخبين إنذارًا قبل أن يصل تراجع الخدمة إلى مستوى يصبح معضلة سياسية. وبالإضافة إلى ذلك، وبالقدر الذي شارك فيه المسؤولون المنتخبون في عملية تطوير القياس، فإن بوسعهم

الإشـــارة إلى أنه بســـبب قيادتهم، فإن الحكومة المحلية ملتزمة، الآن أكثر من أي وقت مضى، بتحسين خدمة العملاء ورضاهم.

وعندما تباشـــر الفرق تطوير مقاييس الأداء، فيجب أن تقدم لهم أمثلة من مناطق أخـــرى. ومن المهم أن تتـــم توعيتهم بمقاييـــس الأداء الجديدة المقترحـــة التي جرى تطويرها بالاســـتعانة بملاحظات الجمهور من قبل مركز الأداء الحكومي البلدي التي يمكـــن العثور عليها فـــي كتاب «الإنصات للجمهـــور Listening to the Customers». وقـــد أدت جهـــود المركز إلى الحصول علـــى ١٢٠ من مقاييـــس أداء محددة خاصة بـ ٢١ مهمـــة من مهمات الوكالات الحكومية المحلية تشـــمل: خفـــض الجريمة والوقاية منهـــا، الخدمات الطبية الطارئة، التعليم، منع الحرائق والوقاية منها، وخدمات حماية الأطفـــال، البرامج التي تنفذ بعد المدرســـة وخارجها، وحمايـــة البيئة، وخدمات كبار السن، والصحة العامة، وصيانة النقل/والطرق، ونقل المواطنين بأعداد كبيرة، ونظافة الشـــوارع، والمكتبات العامة، والمتنزهات والترفيه، والخدمات الاجتماعية للمشـــردين والعائلات، والصحـــة العقلية/والمخدرات، والدعم الاجتماعـــي والرعاية الاجتماعية العامة، وإسكان المواطنين، والإسكان الآخر للمواطنين ذوي الدخل المنخفض، وخدمات الشركات، وتطبيق مدونة أو نظام البناء.[٣٦]

وهنالك الكثير من الأشـــخاص والمؤسسات التي تهتم بدعم الحكومات المحلية في عمليـــة تطوير برامج قياس الأداء وكذلك تقديم العون لهم في أن ينخرطوا أكثر وعلى اتصـــال أكبر مع المواطنين. وبالنســـبة للحكومات المحلية التي تهتم كثيرًا باســـتخدام مقاييس الأداء، فإنني أنصح أن تتصل بمركز إدارة الأداء التابع للجمعية العالمية لإدارة المدينة، وعنوانها على الإنترنت هوwww.icma.org/performance. وقد أنشـــئ هذا المركز ســـنة ١٩٩٤ وهو يتمتع بســـمعة محلية وعالمية تتمثل في«مســـاعدة الحكومات المحلية على تحسين فاعلية وكفاءة الخدمات العامة من خلال جمع وتحليل واستخدام معلومات الأداء».[٣٧]

ويقتضي الموقـــف التنبيه والنصح، فلا يجب المبالغة في الحماس تجاه اســـتخدام مفهـــوم مقاييس الأداء بحيـــث تفاجئ مدير مجلس المدينة أو مدير المقاطعة أو العمدة بمحاولـــة إطلاق برنامج مقاييس للحكومة المحلية لديـــك وتورطهم به. فالخبراء في هذا المجال المتخصص من الحوكمة متفقون بالإجماع على أن القيادة القوية للمسؤول التنفيـــذي للموظفين ضرورية لنجاح أي برنامج خـــاص بمقاييس الأداء. فلدى بعض البيروقراطيين في الحكومة المحلية الكثير مما يمكن أن يخســـروه من برنامج مشترك

ويمكن المواطنين ويجعل من الممكن بالنسبة للموظفين تحمل مسؤولية الحصول على النتائج وتحسين رضا العملاء. فالأمر بالنسبة للقائد الماهر والملهم يستحق القيام بذلك من أجل تعليم وإقناع موظفيه بذلك. إذ يجب عليه تحفيز وليس التلاعب بموظفيه من أجل منحهم فرصة العمل في بيئة تتسم بالرعاية والثقة والعلاقات المتبادلة المحترمة بين الموظفين والعملاء/المواطنين. فهذه هي الأنواع من العلاقات المفيدة للطرفين بين الموظفين وعملائهم التي تميز ثقافة تمكين الموظفين بالتعامل كعملاء والتي نصفها كصيغة للتعامل من قبل الحكومات المحلية في الفصل التالي.

# الفصل الرابع
# بناء ثقافة تمكين الموظفين لتقديم خدمة العملاء

## صراع الثقافات:

يُعرف قاموس بيزنس ديكشـــناري دوت كـــوم businessDictionary.com الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن «القيم والسلوكيات التي تساهم في توفير البيئة الاجتماعية والنفســية التي تتفرد بها المنظمة.»[1] وكما أن لكل فرد سماته الشخصية المتفردة، فإن لكل مؤسســة ثقافتها التي تميزها عن غيرهــا والتي تُحدد من خلال النماذج الفريدة للســلوكيات التي تؤثر في التوجهات الجماعية المشــتركة وفي عادات موظفي المنظمة ودوافعهــم ومعتقداتهم وأدوارهــم وعلاقاتهم. ووفقًا لما ذكره ديفيد أوزبورن David Osborne وبيتــر بلاســتريك Peter Plastrick فــي كتابهما «إقصــاء البيروقراطية: الإستراتيجيات الخمسة لإعادة ابتكار الحكومة» فإن:

«ثقافة المنظمة عبارة عن مجموعة من الأطر الســلوكية والانفعالية والنفسية التي يستوعبها ويتشارك فيها أعضاء المنظمة، كما تضم ثقافة المنظمة أبعادًا ماديةً ملموسة: كعادات الموظفين اليومية وطقوسهم وتقاليدهم وحتى القصص التي يروونها. كما أن لهذه الثقافة أبعادًا معنوية خفية كمعتقدات الموظفين وافتراضاتهم وأفكارهم وآمالهم وأحلامهم. وتســهم بعض العوامل في تشــكيل ثقافة المنظمة – كهيكلها ومواصفات عملها ووظيفتها وإجراءات التشغيل المعيارية ولغتها وسياساتها وحتى تقنياتها».[2]

ويكمــن جوهر أي منظمة في ثقافتها، كمــا توجد علاقة وثيقة بين ثقافة المنظمة ومديريها وموظفيها، وتمتد هذه العلاقة كذلك لتشــمل عملاء المنظمة وبدرجة مثيرة للدهشة. وتتحكم الثقافة بكل الجوانب الأساسية في المنظمة وذلك من خلال تحديد القضايــا المهمة وغير المهمة وكذلك تحديد الســلوك المقبول وغيــر المقبول ومعرفة الجوانب العملية وغير العملية بالإضافة إلى الوقوف على صلاحيات الموظفين ومدى تمكينهم. وذلك لأن الثقافة هي التي ستحكم وتوجه وتحدد الطريقة الأساسية التي سوف تتعامل بها المنظمة مع موظفيها وكذلك الطريقة التي سيعامل بها الموظفون مع بعضهم البعض والطريقة التي سيعاملون بها عملائهم. وأخيرًا فإن توجهات الأفراد وســلوكياتهم تجاه بعضهم البعض وعلاقاتهم مع المنظمة وعملائها هي التي ستحدد

ما إذا كانت المنظمة ستنجح في تطوير وتقديم خدمات ومنتجات مرضية للعملاء أم لا.

لقد وجدت أثناء قيامي بمراجعة الأعمال المتعلقة بالإدارة والأداء في العديد من إدارات التخطيط والتطوير في مختلف المجتمعات على نطاق الدولة أن أغلب الإدارات إما أنه ينقصها إدراك مفهوم ثقافة خدمة العملاء أو أنها لا تسعى جاهدة في إيصال هذه الثقافة ونقلها لعملائها وموظفيها. ولم يستطع العديد من رؤساء الإدارات والمديرين والموظفين فهم ذلك الشيء الغامض المسمى بالثقافة، والأغرب من ذلك أنهم لم يفهموا لماذا عليهم أن يهتموا بتحديات الثقافة. ولقد ظننت أنها كانت محض صدفة عندما كنت أعمل مستشارًا إداريًا عندما كنت في بداية طريقي المهني ووجدت أن جميع الإدارات التي كنت أقوم بمراجعة عملها ينقصها تلك الثقافة المميزة والمحددة والمحكمة. وفي النهاية أدركت وثمنت العلاقة السببية بين غياب تلك الثقافة الراسخة والمحكمة وبين الأداء السيئ الذي استدعى القيام بمراجعة مستوى الأداء.

ويبقى مفهوم ثقافة المنظمات قائمًا حتى لو لم يتم تحديده وتطبيقه من خلال عملية واعية في إطار رسمي. كما أن لكل منظمة ثقافتها الرسمية وغير الرسمية التي تؤثر أو تتحكم في طريقة أدائها لمهامها. ومن السهل أن يتم التعرف على ثقافة المنظمة الحالية ومن ثم تبنيها وتطبيقها بدلًا من بناء ثقافة جديدة. وبالطبع من السهل الحديث عن خدمة العملاء ولكن تبنيها يعد شيئًا آخر. ولن يكون تبني مفهوم الثقافة الموجودة في معظم الحكومات المحلية كافيًا لنشر التوجه نحو خدمة العملاء فالأمر ليس بهذه البساطة. كما يحتمل أن تكون تلك الثقافة غير داعمة للقيم والتوجهات والعلاقات والسلوكيات والممارسات التي تعد ضرورية لتقديم خدمة عملاء فريدة من نوعها، وفي هذه الحالة عليك أن تستعد جيدًا وتشحذ همتك للعمل على التحديات التي تفرضها عملية تغيير الثقافة داخل منظمتك.

## الأداء باعتباره محفزًا للتغيير الثقافي:

كان يُطلب مني أحيانًا أثناء إجراء المقابلات الشخصية أن أقوم بوصف فلسفتي في الإدارة، وكان أسرع وأبسط رد لدي هو أنني أتبنى منهج الإدارة بالنتائج معتمدًا في ذلك على ثقافة المنظمة أو الإدارة وشخصيات الموظفين وخصائصهم وقدراتهم، فما يصلح لشخص لا يصلح بالضرورة للآخر. كما أنني أعتبر أن من أولى أولوياتي أن أحاول فهم الثقافة الحالية للإدارة وكيف أنها تتوافق مع ثقافة المنظمة أو لا تتوافق

معها بالإضافة إلى عمل إســـتراتيجيات وخطط للثقافة مما يزيد من معدلات الإنتاج وذلك في ظل الثقافة الموجودة والتي آمل أن تكون متسقة.

لم تكن محاولاتي لإجراء تغيير قسري لثقافة أية منظمة جديدة أعمل لديها مثمرة وكانت مضيعة للوقت، فالثقافة لا يمكن تغييرها في ليلة وضحاها لأن الموظفين لديهم درجـــة عاليـــة من التباطؤ والمقاومـــة لأي تغيير. ولكني وجـــدت أن الموظفين يميلون التغيير إذا ما ســـنحت لهم الفرصة التي تجعلهم يقومون بالتغيير بأنفســـهم. وأشعر أن هناك جزءًا مني يحب تحدي العمل بكفاءة وفعالية حتى في ظل قيود الثقافة التي تتبناها الإدارة الحالية بالإضافة إلى الموارد والقيود التنظيمية. فذلك التحدي يشبه الشـــعور بحالة الحرب بحسب ما ذكره وزير الدفاع السابق دونالد رامسفيلد Donald Rumsfeld الـــذي قال «أنت ذاهب إلى الحرب برفقة جيشـــك وليس جيش أحلامك الذي تتمناه أو ستتمناه.»[٢] كما أنني كنت من جيل نايك Nike الذي يؤمن بفكرة «فقط افعلهـــا Just do it» فقـــد كنت دائمًا على عجلة من أمري لفعل أي شـــيء، وأحببت أن أفعل الأشـــياء بســـرعة لأنني اســـتفدت مما تعلمه عمي في المحيط الباســـيفي أثناء الحـــرب العالمية الثانية أن القفز مـــن الطائرة أثناء هبوطها والانتظار حتى تتحســـن الأمور ليس بالأمر السديد.

يفضل بعض زملائي أن يوجهـــوا طاقتهم ووقتهم لتغيير ثقافة الإدارة التي يعملون بهـــا أو يقومون بما هو أكثر تحديًا من محاولة تغيير ثقافة المنظمة بأكملها قبل اتخاذ أي إجراءات إصلاحية من شـــأنها تحسين مســـتوى الأداء في إداراتهم. ولم أكن على اســـتعداد لإرجاء القيام بالتطورات الأولية التي من شـــأنها أن تُفعِّل دور الإدارة وتزيد من معدل الإنتاج والفعالية في سبيل الانتظار حتى تتغير ثقافة الإدارة. ومما لا شك فيه أن تغيير ثقافة منظمة ما يتطلب المزيد من الوقت والجهد والطاقة.

إن أفضـــل طريقة لتغيير ثقافة المنظمة تتمثل في التشـــجيع على التغيير باعتباره منتجًا ثانويًا ناشئًا عن تطوير معدل إنتاجية الإدارة وأدائها، وتلك هي توصيتي لك إن لم يكن هناك تعليمات بخلاف ذلك وكان هناك دعم مؤسسي باتجاه الشروع في تغيير تلك الثقافة. ومن الفوائد الأساســـية للمبدأ القائل «فقط افعلها» أنه يتيح لموظفيك الفرصـــة الحقيقية للتعلم من خـــلال العمل على تحقيق نجاح مبكـــر. فعندما تقوم بإصدار أحد المنتجات الجديدة أو تعمل على تحسين إحدى الخدمات ومن ثم تزيد من أهمية وقيمة الإدارة التي تعمل بها في نظر عملائك فإنك في المقابل ستلحظ ارتفاعًا فـــي معدلات الثقة والـــروح المعنوية لدى موظفيك كما ســـيزداد احترامهم وتقديرهم

لذواتهم. وكما يُعبر عن ذلك في مجلات السيارات بقولهم إن مفهوم «القيادة هي المتعة» يزيد زيادة كبيرة. ومن ثم ينبغي على الإدارات التي تعاني من الضغط والإحباط وسخط العملاء أن تأخذ ذلك العامل بعين الاعتبار.

يدفع الأداء باتجاه عملية التغيير الثقافي في بداية الأمر وليس العكس، وبمرور الوقت تصبح العملية تبادلية بحيث يعزز كل عامل الآخر. كما أن التغيير الثقافي يجد لنفسه مكانًا داخل المنظمة بحسب المخرجات التي تم تطويرها والإنجازات التي تم تحقيقها والتي أصبحت جزءًا من تقاليد المنظمة، وفي مرحلة ما تبدأ النواحي الجديدة والمطورة من الثقافة في تولي المهمة والمشاركة في قيادة عملية التطوير المستمرة. وهنا لابد أن تتحول أقوالنا إلى أفعال. حيث يمكنك في نهاية المطاف أن تتوصل إلى المفهوم الأساسي لشراء وامتلاك عملية التغيير بمرور الوقت وذلك من خلال موظفيك، حيث إنك تحتاج تلك العملية لبناء ثقافة جديدة ومتطورة تُعنى بالعملاء.

## اسمح لموظفيك بالتغيير:

من الجيد فعلًا للمديرين أن يحاولوا «مواكبة الثقافة الجديدة» أو أن يطبقوها قبل أن يتقبلها الجميع وتصبح راسخة. ولا ينبغي أن تغير ثقافة المنظمة بشكل رسمي أو أن تنقلها لموظفيك أو أن تجعلهم يتفهمونها ومن ثم يعتنقونها ويسيرون وفق منهجها قبل أن تبدأ بالفعل في تغيير أسلوبك في تطوير وتقديم الخدمات والمنتجات. وكما ذكر صديقي المفضل عندما كنا صغارًا وأثناء حضورنا لدرس ممل ومتعب عن الاستخدام الآمن للبندقية «متى ينتهي ذلك الشخص الممل من الحديث لنستطيع الخروج وقتل شيء ما؟». ولا ضير في أن تدع موظفيك يكتشفون طُرقًا جديدة ومختلفة للقيام بالأعمال بشكل مختلف وبأسلوب أفضل، ومن ثم يمكنك السماح لهم وتشجيعهم على قيادة عملية التغيير الثقافي بأنفسهم، فالاكتشاف الذاتي يعد واحدًا من الطرق الفعالة لتعلم ثقافة التغيير وتعزيزها.

في مجال الرياضة يميل اللاعبون لاستخدام مصطلح «الهوية» أكثر من مصطلح الثقافة لإيصال الصفات الفريدة والتصرفات التي تميز فريقًا عن غيره من الفرق الأخرى. ففي موسم ٢٠١١-٢٠١٢ قام العديد من الفرق الموجودة ضمن الرابطة الدولية لكرة السلة بتغيير مدربيها خلال فترة الإجازة كما حدث توقف للمباريات قبل الموسم بسبب عجز ما في العمالة. ونتيجة لذلك اضطرت الفرق لأن تتعلم من

مدربيهـا وتطوير ما تعلموه لتكون لهم هويتهم الجديدة فـي اللعب. وبالطبع يفضل المدربون أن يرسـخوا طريقة أو ثقافة أو هوية فرقهم قبل بداية الموسم ولكن كما يقال فإن الحاجة أم الاختراع.

اشتكى كوب بريانت Kobe Bryant كابتن فريق لوس أنجلوس ليكرز Los Angeles Lakers من أن الفريق كان يصارع في بداية الموسـم ولاحـظ أن الفريق يحتاج لفترة إعداد قبل الموسـم نظرًا لأن اللاعبين لم يكونوا على دراية بنظام وطريقة اللعب التي يريدها المدرب. وقد أعرب عن ذلك قائلًا إن «ذلك أمر صعب لأننا يجب أن نتعلم تلك الطريقة أثنـاء المباريات». وفي النهاية تجد أغلب الفرق الرياضية هويتها الحقيقية مـع مدربيها الجدد وتتبنى أسـاليبَ جديدة عن طريق تمييز الأسـاليب الناجحة عن غيرها والسبب وراء ذلك من خلال اللعب والتعلم. ولا يختلف الأمر بهذا الشأن بين الفرق الرياضية وأغلب المنظمات.

لا يسـتمتع الكثيـر من الموظفين أيًا كانت مهنتهم بالتغييـر ولكن معظمهم يقدرون ويثمنون السـماح لهـم بالتغيير وإتاحة الفرصة للقيام بذلـك وتوفير الحماية لهم من أولئك الذين قد يوجهون لهم اللوم أو يعاقبونهم إذا ما خاطروا بإجراء التغيير ثم فشلوا فـي تحقيق مـا خاطروا لأجله. وما يميز الفرق الرياضية عن الكيانات الحكومية أن التغذيـة المرتجعة للفرق آنية ونتائجها واضحة للجميـع. وليس هناك ما يعزز بقدر الربح والخسارة أيًا كانت المهنة أو المنظمة. وكما أقول دائمًا عن التغذية المرتجعة أنها «إفطار الأبطال الحقيقي» وليس حبوب الويتيز Wheaties.

## استخدام التغيير كمحفز للمزيد من التغيير:

لقد اسـتخدمت عملية التغيير الثقافي القائمة على المخرجات عندما كنت مديرًا للتخطيـط بولايـة لوس أنجلـوس عام ٢٠٠٦. وفي خلال سـنتين ونصف اسـتطاع الموظفـون أن يقومـوا بإعداد نموذج مبدئـي للخطة العامة كما قامـوا بإكمال وتبني عنصرا من عناصر الإسكان وأعدوا كذلك العديد من الخطط المجتمعية المتنوعة التي تميزت بتصميم سهل الاستخدام، كما أحرزوا تقدمًا ملموسًا في تحديث قانون ترسيم المناطق الذي وضِع منذ أربعين عامًا وكذلك في الخطة العامة التي وضعت منذ ثلاثين عامًا وصمموا سلسـلة من الملصقـات الترويجية والملونة والجذابة عن الخطط. كما اسـتطعت أن أتعقب هذه المبادرات سريعًا وقمت بإصدار منتجات جديدة وطورت من مسـتوى الخدمات، وفي فترة وجيزة أصبح الموظفون يدركون ويقيمون ويدعمون فكرة

التغيير وفوائده كما عملوا على إيجاد شعور بضرورة إجراء التغيير وتعلموا أيضًا العمل الجماعــي. والأكثر أهمية من ذلك هو تطور معظم مشــرفي الإدارات وتحولهم من مجرد مديرين يتحكمون في طريقة عمل الإدارات إلى قادة محفزين ومديرين يدعمون الفكر التشــاركي، ويثقون فــي موظفيهم ويحترمونهم ويدعمونهــم ويقبلون المخاطرة واحتمالات الفشــل. وقد تحول نظام التحكم والإدارة تدريجيًا لنظام إداري يبدأ من أســفل لأعلى ليضع المسؤولية والسلطة في يد الموظفين على مختلف المستويات داخل الإدارة. وقد تم إجراء بعض التغييرات سريعًا بينما استغرق بعضها وقتًا طويلاً.

كان التغيير بالنسبة للكثير من الإدارات في مدينة لوس أنجلوس سهلًا للغاية، ولكنه كان صعبًا للقليل منهم، فقد عانى أحد مديري أفضل وأقدم الأقســام لدينا مع تحول الإدارة. وكان ذلك المدير يشــكل قيمة كبيرة ومــع ذلك فقد تم التحكم فيه وتوجيهه لعــدة ســنوات حتى تعلم أن يكون حذرًا ومســيطرًا على الوضــع. كما كانت لمعرفته المؤسســية والتقنية وخبراته أهمية كبيرة بالنســبة للإدارة غيــر أن طريقته وإصراره على الســيطرة على ســير العمل ومراجعته لضمان النتائج الجيدة كانت مختلفة عن أســلوب التمكــين الإداري الذي كانت ترســخه ثقافتنا الجديــدة. ولقد مضيت في توطيد الســلطة والتمكين والاســتقلال الذاتي في السلسلة الإدارية للمنظمة وتوقعت من كل شخص تصله هذه السلطة أن يمررها للآخر داخل المنظمة. وتابعت الضغط على هذا المدير وجعلت موظفيه يضغطوا عليه أيضًا حتى نوحد الجهود والفكر باتجاه تطوير الإدارة. وقد اضطر هذا المدير وباقي المديرين الآخرين فضلًا عن المشــرفين إلى السماح لموظفيهم بالتغيير والتطور، فلم أكن لأقبل بأقل من ذلك ولم يكن الموظفين الجدد الممكنين سيقبلون أيضاً. وبعد ذلك الجهد الضخم قرر المدير أن يتقاعد بدلًا من التكيف مع الثقافة الجديدة وتقبلها. وكنت أشــعر بالإحباط حيال ما فعله ولكني احترمت وقدرت صدقه مع نفسه وعدم رغبته في أن يكون عبئًا على الإدارة أو عائقًا أمام التغيرات التي حاولنا إضفاءها على الثقافة.

استمر المديرون تدريجيًا في تغيير واعتناق أدوارهم الجديدة كمستشارين ومرشدين ومعلمين ومنســقين ومدافعين عن تمكين الموظفين. وكان ذلك في الحقيقة من أسرع وأسهل التغييرات الثقافية التي شاركت فيها كما نتج عنها فوائد عظيمة ظهر أثرها في الإنتاج والكفاءة والروح المعنوية للموظفين. كما كان الموظفون على قدر عالٍ من التعليم والتدريب وكان تحفيزهم أمرًا ســهلًا فقد كانوا يشبهون الطيور الحبيسة في القفص التي تحتاج إلى فتح القفص لتتحرر. فعندما ســنحت لهم الفرصة قاموا باستحداث

وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة كما أنهم شعروا بالفخر لما أدوه وشعروا كذلك بالرضا عن أنفسهم. كما بدؤوا يشعرون بالاستمتاع بعملهم ومن ثم نظم العديد منهم بعض الفعاليات الرياضية لممارسة الرياضة بعد ساعات العمل، وعلى الرغم من أن فريق كرة القدم التابع للإدارة لم يربح الكثير من المباريات إلا أننا استمتعنا كثيراً. أيضًا جذبت تقاريرنا وخططنا ودراساتنا انتباه العامة وثنائهم كما حصلنا على مكافأة قيمة من قسم كاليفورنيا لجمعية التخطيط السكاني الأمريكية California Chapter of the American Planning Association for the Country's Housing Element، وقد تغيرت أيضًا ثقافة الإدارة إلى ثقافة أخرى حيث تبنت الانفتاح والشفافية والعمل الجماعي والتواصل وتمكين المجتمع والموظفين وتقدير خدمة العملاء والالتزام بها وتعزيز النزاهة الشخصية والمهنية.

لا تنتهي جميع القصص بنهايات سعيدة للأسف، فلقد فُصلت من وظيفتي كمدير للتخطيط في مقاطعة لوس أنجلوس بعد سنتين ونصف، وكان النجاح قد بدا حليفنا بكل المقاييس ولكننا في الحقيقة كنا نفشل لأن الثقافة الجديدة للإدارة التي طورناها من خلال الممارسة والأداء لم تواكب الثقافة الحقيقية لمجلس المشرفين. وعلى الرغم من تغيير المجلس لشكل حكومة المقاطعة مؤخرًا لتتحول من مجموعة من المشرفين يرأسهم عمدة ضعيف إلى شكل الحكومة التنفيذية القوية، إلا أنهم لم يكونوا قد غيروا بالفعل من ثقافتهم السابقة. وبالطبع لم أكن على دراية بذلك فكنت أرسل تقاريري مباشرة وبكل حماقة للرئيس التنفيذي الجديد. وكان الفارق شاسعًا عن ممارسات رؤساء الإدارة السابقة الذين كانوا يرسلون تقاريرهم إلى المشرفين مباشرة ومن ثم إلى نوابهم.

إن الفشل المهني الذي واجهته خلال العمل في مقاطعة لوس أنجلوس لا يزال دافعًا للتعلم، فتغيير قانون المقاطعة وكذلك تشكيل الحكومة الجديدة لم يؤديا إلى تغيير في الثقافة السائدة بالمقاطعة، فأماكن التنزه وورش العمل واللافتات والملصقات والشعارات والبريد الإلكتروني وحتى تغيير القوانين أو لوائح الشركات كل تلك الأشياء لن تؤدي وحدها إلى تغيير ثقافة المنظمة. فلقد اعتمدت بشكل كبير على المادة التي أصدرها المجلس بتعديل قوانين المقاطعة ولم أهتم كثيرًا بالممارسات اليومية المستمرة وبتوقعات المفوضين وموظفيهم الذين يدعمونهم والذين من المفترض أنهم غير ممكنين بالقدر الكافي. والعبرة في تغيير الثقافة إنما تكون بالأفعال وليس بالأقوال. فإذا كنت تسعى لتغيير ثقافة المنظمة لديك أو كنت تحاول ذلك وحسب بهدف إدارة وتقديم

منتجــات وخدمات بطريقة تتســق مع ثقافة المنظمة وما هــو متوقع أن تقوم بتقديمه خــلال العمل اليومي فيجب عليك أن تتمتع دومًا بقوة الملاحظة وأن تكون على اتصال حقيقي بجميع عملائك خاصة إذا كانوا من المسئولين المنتخبين.

## القيادة بالقدوة وتحويل الأقوال إلى أفعال:

إن الأفعال الفردية والجماعية من شأنها أن تنقل المعنى والآثار والارتباطات والنتائج والمنافــع التي ترتبــط بتوفير ثقافة محددة للمنظمة، ومن الأمثلــة البارزة على وجود منظمة ذات توجه ثقافي هي منظمة مقاطعة أورانج بولاية فلوريدا .Orange County Florida، حيث تم خلال التســعينيات من القرن الماضي انتخاب ليندا تشــابن Linda Chapin كرئيــس سياســي (عمــدة) للمقاطعة في ظل إدارة حكوميــة قوية. وكانت سياسة ليندا تشابن تعتمد منذ البداية على وضع مواطني المقاطعة في مركز الأولوية وكانت مؤيدة لسياســة التنوع في مكان العمل. وخلال حياتها الشــخصية أو العامة دائمًا ما كانت تنفذ ما تؤمن به.

وبصفتهــا عضوًا في المجلس القومي لاعتماد التخطيط فقد كانت ليندا مســئولة عن تمثيل العامة في تلك العملية المســتخدمة لاعتماد برامج التخطيط على مســتوى الخريجين. ولقد شعرت ليندا بخيبة الأمل عندما وجدت العديد من برامج التخطيط تفتقر إلى التنوع وكذا وجدت أن النســاء والأقليــات العرقية تكافح لإيجاد من يمثلها داخل الكليات. وقد وجدت تشــابن أن بعض الجامعات، خاصة الجامعات الصغيرة، وكــذا المدارس التي تقع بمناطق معزولة جغرافيًا لديها أعذار مقبولة لتبرير مواقفها. وعلــى النقيض من ذلك فإنه حينما حان دور جامعة هارفــارد لكي تخضع للمراجعة والاعتماد وصلت الأمور إلى ذروتها. ولذلك فقد توصلت تشابن إلى أنها قد رأت ما يكفي عندما قدم عميد الكلية لشَــئون برنامج التخطيط الخاص بالخريجين مبررات ودفــوع غير مقبولة لوجود عضــو واحد بالجامعة من الأقليات مــن أصل ١٩ عضوًا يعملون بدوام كامل. وحينما ســألت تشــابن عميد الكلية لشئون التخطيط عن سبب تعيين عضو هيئة تدريس واحد فقط من الأقليات في على مدار الســنوات الســابقة، جاء رد العميد شــبيهًا برد رئيس إدارة المطافئ بمقاطعة أورانج والذي ســألته تشابن عن ســبب عدم قيامه بالاســتعانة بشخص من الأقليات في قســم المطافئ بالمقاطعة فقد كان رده غير مقنعًا لتشــابن التي قامت بفصله من العمل كرئيس لوحدة المطافئ بالمقاطعة.

بــدا واضحًا أن التنوع الوحيــد الذي كانت تتمتع به برامــج التخطيط في جامعة هارفارد في أواخر تســعينيات القــرن الماضي هو التفاوت فــي أوزان أعضاء الكلية حيــث كان بعضهم يزن بالباوندات ما مقداره ١٦٥ في حين كان عضو آخر يزن ١٩٠. وقياسًــا على مكانتهم وسمعتهم الطيبة التي كان هؤلاء الأعضاء يتمتعون بها فقد كان عليهم تقديم المزيد. وإلى الآن فإني أشــعر بالحرج لأن المبادئ التوجيهية التي تحكم عملية اعتماد الأعضاء لم تسمح للجنة القومية للتخطيط بمعالجة مسألة التنوع داخل الكليات بالجدية والفعالية المطلوبة. كما أني ظللت أشعر بالأسى تجاه الطلاب الذين قابلتهم فــي عدة برامج للتخطيط ممن لم يحصلوا علــى المعلومات والإعداد الكافي الذي يؤهلهم للانضمام للقوة العاملة. وعلى خلاف المعهود في المؤسسات الأكاديمية على مستوى العالم فقد كان لمقاطعة أورانج خطوات جادة تجاه تطبيق سياسة التنويع في قوة العمل سواء بإدارة المطافئ أو إدارات أخرى، حيث أصبح رؤساء الإدارات على درايــة بمعنى ثقافة المنظمــة وأصبحوا كذلك على وعى بالنتائج التي ســيكون عليهم مواجهتها حال فشــلهم في تحويل كلامهم إلى واقع ملموس ونتيجة لذلك فقد ارتقوا لمســتوى توقعات رؤســائهم. والحقيقة أنه لا شــيء يجعلك في قمة التركيز ســوى شروعك في تنفيذ العمل الموكل إليك.

ولقــد بدأت ليندا، وهي الرئيس المنتخب مؤخــرًا للمقاطعة، في إحداث تغيير في الثقافة الســائدة فــي إدارات مقاطعة أورانج إدارة تلو الأخرى. فعلى ســبيل المثال، أظهــرت المســوح أن إدارة الرقابة علــى الحيوان بالمقاطعة حصلت علــى أدنى تقييم كواحــدة من الخدمات العامــة. ودائمًا ما كانت تتعرض للهجــوم عليها في المقالات التي كانت تنشرها الصحف المحلية وتتضمن هجومًا حادًا على مسئولي الإدارة بسبب مســتوى الخدمة المتــردي. وبناء على ذلك فقد قامت رئيســة المقاطعة بإقالة مدير الإدارة مــن منصبه وكلفت رئيس القســم بالعمل مع باقي الموظفين على تغيير الثقافة الســائدة بالإدارة وتحســين مستوى الأداء. وكما اعتمدت ليندا منذ انتخابها على أن تكون الأولوية للمواطن فقد تعاملت بنفس المنطق مع الحيوانات ووضعتهم في الأولوية. ولا يخفى على أحد مغزى قيام ليندا بإعطاء إدارة الرقابة على الحيوان ذلك القدر من الاهتمام، ولم تكن سياســة ليندا في هذا الاتجاه ترمى فقط إلى جعل الكلاب تســير بحُرية في طرقات المقاطعة ولكن تلك السياسة كانت ترمي إلى معاملة تلك الحيوانات الشــاردة والجراء الضالة كضحايا وليس كمجرمين. وقد تبنت ليندا سياسة التركيز على تغيير ثقافة المجتمع تجاه الحيوانات وتوفير عنصر الأمان والرعاية الصحية لهم.

وقد كانت الأهـــداف الأولية هي خفض معدلات المواليد فـــي الحيوانات وبناء علاقة عمل وشـــراكة بين مجتمع الأطباء البيطريين والتواصل مع المجتمع عن طريق خدمات الرعاية الصحية عبر الهاتف المحمول وزيادة معدلات التبني والحد من تطبيق أساليب القتل الرحيم للحيوانات وتشجيع الموظفين على العمل الجماعي ورفع مستوى الكفاءة المهنية.

وقـــد عملـــت الإدارة مع مأمور المقاطعـــة على توفير التدريب اللازم للأشـــخاص المعنيين بإنفاذ القانون، وكذا توفير بيئة تساعد على تدريب وتطوير مهارات الأشخاص الذين لديهم شـــغف بالعمل على تطبيق القانون داخل المقاطعة، وقام المســـؤولون عن قســـم الحيوانات بتعيين مجموعة من أولئك الذين لديهم الاســـتعداد لتقديم الخدمة العامـــة التي تهتم بصحة الحيوانات، وتم العمل على توســـيع نطاق تطبيق الخدمات، كما تم اســـتبدال السيارات المخصصة لمراقبة الحيوانات بدراجات هوائية للعثور على الحيوانـــات الضالة التي أصبح لديها من الـــذكاء ما يمكنها من تمييز المركبات التابعة للمقاطعـــة، وكذا تم وضع برنامج للعيـــادات الصحية المتنقلة لإجـــراء عملية إخصاء للحيونات وخدمات صحية أخرى في المناطق التي تنتشـــر بها تربية الحيوانات. وقد تطوع الأطباء البيطريون بتقديم خدمات للعيادات المتنقلة وقامت الإدارة بتوزيع قسائم بأســـعار على المعنيين بتبنـــي الحيوانات للحصول على خدمـــات بيطرية مخفضة من البيطريين العاملين بخدمات الرعاية الصحية. وقد تم زرع شرائح إلكترونية مصغرة في الحيوانات المتبناة وكذا تم تخفيض الرســـوم الخاصـــة بعمليات التبني، وتم تعزيز برامج مراقبة الحيوانات الأليفة التابع للمنطقة على غرار البرنامج التقليدي.

وقد تم توســـيع خدمات تبني الحيوانات وتوفير المأوى لها عن طريق زيادة ساعات العمل بمرافـــق الإدارة وإتاحة الحصول على الخدمة حتى في عطلة نهاية الأســـبوع، كما تم إطلاق حملة تســـويقية على نطاق واسعٍ من البلدة كما كانت هناك جهود كبيرة بذلت في سبيل توفير المأوى للحيوانات. أيضًا تم إطلاق برنامج تليفزيوني أسبوعي يبث على تليفزيـــون الكابل للإعلان عن الحيوانات المتاحة للتبني. بالإضافة إلى أنه تم نشر صور فوتوغرافية للحيواناتٍ المشردة التي تم الإمساك بها وإتاحتها على الموقع الإلكتروني التابع للمقاطعـــة فضلًا عن الصور التي تم التقاطها لتلك الحيوانات التي لم يعلن أحد ملكيتها وإتاحتها للتبني. وقد تم عرض الكلاب والقطط على التلفاز في اللقاء الأســـبوعي لأعضاء مجلس المقاطعة والذي يتم بثه تليفزيونيًا حيث يتم عرضها فـــي بداية كل حلقة. وقام العديد من أعضاء المجلس وكذا الموظفون بتبني بعضٍ من

الحيوانــات التــي تم عرضها. وقد تم إطلاق برنامج لإيــواء الحيوانات بالتزامن مع برنامج عالم البحار وتم من خلاله تدريب الحيوانات واســتخدامها في تقديم عروض على المسرح. من جانبه، يقول سيغنيج Signage إن هذه الحيوانات تم الحصول عليها من قبل المقاطعة ولذا فنحن نشــجع أبناء المقاطعــة على دعم مرافق خدمة الحيوان. وقد نصبت الإدارة أيضًا منصة اســتعراضية في العرض الســنوي لرأس السنة حيث قدمت الحيوانات المتاحة للتبني عرضًا على هذه المنصة على أنغام أغنية «من ذا يأخذ الكلاب خارجًا؟» Who let the dogs out» مما أمتع الجمهور.

وخلال فترة لم تتجاوز السنتين استطاعت إدارة خدمة الحيوانات المميزة أن تنتقل من المرتبة الأدنى في قائمة تقييم الخدمات بالمقاطعة إلى أن حصلت على جائزة أفضل هيئة لمراقبة الحيوانات على المستوى المحلي من الجمعية الدولية لمراقبة الحيوان The National Animal Control Association. ويمكننــا أن نعــزو ســبب التغيير الذي طرأ على ثقافة إدارة خدمة الحيوانات والذي كان سببًا في حصولها على الجائزة إلى العناية التي أولتها للنشاط الذي تقوم به وليس لاهتمامها بالشكليات، إذ يرجع الفضل في ذلك لأولئك الموظفين المبدعين الذين سُــمح لهم بالعمل على تغيير ثقافة المنظمة، والذين ســنحت لهــم الفرصة لتطوير وتنفيذ سلســلة من المبــادرات من أجل تقديم خدمة مبتكرة. فمناط تلك الثقافة يرجع لأولئك الموظفين المتحمســين الذين أدخلوا أسلوبًا بسيطًا للعمل بتلك الإدارة تحت قيادة ذلك القائد الذي يتمتع برؤية ثاقبة وهو تشــيرمان تشــابين Chairman Chapin والتي جعلت للحيوانات الأولوية في الرعاية. وعلــى النقيض من ذلك تماماً، نجد إدارة رعاية ومراقبــة الحيوانات التابعة لمقاطعة لوس أنجلوس Los Angeles County Animal Care and Control Department قد ضربت مثالًا ســيئًا في الرعاية بالحيوان حيــث كان من المقرر أن يتم إنهاء حياة قطة تبلغ من العمر سنتين وتدعى «بيلا» بالقتل الرحيم وغير المؤلم باستخدام العقاقير في تمام الســاعة الخامسة بملجأ كاستايك Castaic، وافقت إحدى السيدات على تبني القطة وكانت من المفترض أن تحضر يوم الأحد في الســاعة ٣:٤٠. لاحقًا تلقت تلك الســيدة مكالمة من الموظــف الذي طلب منها الحضور في غضــون أربعين دقيقة وإلا فإنه ســيتم قتل بيلا. وكانت تلك المرأة تبعد عن الملجأ بمســافة ٣٢ ميلًا فقط ولكن الموظــف علــى ما يبدو لم يرد البقاء أطول من ذلك فقُتلــت القطة. ويدل هذا المثال علــى أن ذلك الموظف لم يبد التزامًا بالخدمــة العامة وغير مبالٍ برعاية الحيوان بعد انتهاء ساعات العمل.

## ما هي ثقافة عملك؟ وماذا تريد أن تفعل حيالها؟

تعد فكرة تغيير ثقافة المنظمة أمرًا بسيطًا لكن تنفيذ ذلك مسألة بالغة الصعوبة. فكلما كانت الثقافة الحالية للمنظمة باقية على حالها دون تغيير ولم يطرأ عليها أي تحديث أو تطوير لفترات طويلة نتيجة لأسباب عديدة، كلما كان تطبيقها نموذجًا غير صالح لتسيير شئون المنظمة. ومع ذلك فلا تزال المنظمات تطبق هذه النماذج على الرغم من عدم ملاءمتها للتطبيق أو عدم خلوها من العيوب الظاهرة. وتبدأ عملية تغيير الثقافة بعقد مقارنة بين مستواها الحالي والمستوى الذي نسعى للوصول إليه، وذلك إنما يتأتى عن طريق تحديد ما إذا كانت لديك الموارد والدعم الضروري لاعتماد التغييرات المقترحة أم لا، ومن ثم تقوم بتطوير بعض الإستراتيجيات التي من شأنها تنفيذ تلك التغييرات المتفق عليها.

يواجه العديد من الناس صعوبات في محاولتهم تصور ثقافتهم واستيعابها حتى إن الرئيس السابق جورج بوش الأب قد اعترف أن خطأه الوحيد أنه لم تتكون لديه «رؤية» عن ثقافته. إلا أنني أرى، من واقع خبرتي، أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها. ويتمثل الجزء الذي ينطوي على التحدي في اكتشاف ماهية تلك الثقافة واستيعابها ومقارنتها معياريًا بما كان يمكن أن تكون عليه أو، بمعنى أصح، بما كان يجب أن تكون عليه فضلًا عن تطوير خطط وعمليات من شأنها تغيير تلك الثقافة.

ليس بالضرورة أن يكون تحديد الثقافة الحالية وتصور الكيفية التي يمكن بها أن تتغير نحو الأفضل أمرًا مثيرًا للرعب والخوف. فالحقيقة هي أن الثقافة موجودة في واقع الأمر إلا أنها بحاجة إلى أن يتم اكتشافها. فكما قال بوتر ستيوارت Potter Stewart وهو قاضي بالمحكمة العليا أنه لم يكن قادرًا على تحديد مفهوم الممارسات غير اللائقة إلا عندما رأى ذلك بأم عينه وينطبق الشيء ذاته على الثقافة وعلى كيفية جعلها مميزة بحيث يمكنك التعرف عليها عندما تراها.

فالناس بالفطرة لا يمكنهم معرفة الشيء وتحديد ملامحه واستيعابه إلا برؤيتهم لذلك الشيء. الأمر الذي دفع أحد المصممين المعماريين المشهورين أنتون نيليسين Anton Nelessen إلى المبادرة في ابتكار وتمييز تقنيته الخاصة بعمل مسوح مرئية لأنشطة التخطيط المجتمعي. ويتمثل أسلوب أنتون في عرض مجموعة من الصور والمناظر التوضيحية على المشاركين على أن يقوموا هم بتقييم كل واحدة منها بحسب الأفضل. فهذه التقنية أشبه بفحص العين المجردة إذ إن العميل يقوم بتقييم الصور

وفحصها ومقارنتها ببعضها البعض ومن ثم الاختيار من بين خيارات عدة. وفي نهاية هـذه العملية تكون الصور قد تم ترتيبها بحسـب الأولوية كما يتم تجميع النتائج وفق مجموعة الأولويات.

يقـدم نيلسـين Nelssen مجموعة كبيرة ومتنوعة من الصور للمشـاركين ليقوموا بتقييمها وترتيبها بحسـب الأفضلية. وليس ذلك فحسـب، بل إنه أيضًا يقدم تحليلًا لكل السمات الفريدة للتصميم وكذا لخصائص كل منظر بحيث يعكس مبادئ التخطيط ومعيـار التصميـم وراء كل صـورة. ففي حـين أنك ربما تتعرف علـى ما يروق لك عندما تراه، فإن نيلسين يعرف سبب حبك له. ولذلك فعندما يتوصل المشاركون إلى إجماع حول تفضيلاتهم حول كل منظر، يستطيع نيلسين ترجمة اختياراتهم إلى مبادئ تخطيط ومفاهيم وأنماط للتصميم التي سـوف تشـجع وتدعم أشكال وأنواع التنمية المتعلقة بالصور المفضلة.

حتى أستطيع أن أساعد الحكومات المحلية على تصور وتحديد نمط تقديم الخدمة الحالي، فإنني أنصح بأن تقوم تلك الحكومات بتكليف شـخص ما بتصوير أكبر عدد ممكن من الموظفـين أثناء تقديمهم أكبر عدد ممكن من الخدمات المختلفة لأكبر عدد ممكـن من العمـلاء. لتأتي بعد ذلك الخطوة التالية والتـي تتمثل في اختيار وتقييم الصور بالترتيب الذي يعكس التفاعلات والممارسـات بـين الناس والتي نالت إعجاب أكثـر المشـاركين في التقييـم. ويجب أن تكون الصور مرفقـة بملاحظات خطية أو شـفوية عن المعايير التي تقيس مدى حسـن أو سـوء المعامـلات أو أي نوع من أنواع التغطية الإعلامية أو تقارير ترد بها أنشطة الحكومة المحلية الجديرة بالاهتمام؛ وذلك لأن للتغطية الإعلامية تأثيرًا كبيرًا وقويًا على تصورات العامة للخدمات الحكومية.

إن تحديـد الثقافة فـي أي منظمة يحتاج إلى تحليل مبني علـى التحقيق من نوع سلسـلة حلقـات CSI «التحقيق في موقع الجريمة» ويجـب أن يتم ذلك التحقيق عن طريق ملاحظة الأنشطة العديدة اليومية والأعمال والتفاعلات التي تجري بين موظفي المنظمـة بعضهم البعض أو التي تجري بينهم وبين العمـلاء ومن ثم يجب تحويل تلك التوجهات والقيم والمبادئ والتفاعلات الشـخصية التي تم رصدها إلى وصف سردي لثقافة المنظمة.

عندمـا أقوم بمراجعة أنشـطة الإدارة وكذا مسـتوى الأداء فإننـي أقضي معظم وقتي في إجراء مقابلات شـخصية مع الموظفين وكذا مع عملاء المنظمة والمسـؤولين

المنتخبين. وغالبًا ما أشعر بأنني أشبه مراسل تحقيقات يحاول البحث عن الأسئلة التي من شأنها أن تجعلني أتعمق في الموضوع وأستكشف المعلومات الهامة التي أحتاج إلى معرفتها بغية مساعدة المنظمة على إيجاد حلول لمشكلاتها ومن ثم العمل على تحسين مستوى أدائها. وأحيانًا لا يدرك الموظفون ما أريد معرفته، كما أنهم أحيانًا لا يثقون بي ولذا يخافون ويحجمون عن أن التحدث معي بصراحة ويحاولون إخفاء بعض المعلومات. وأعتبر ذلك الأمر شبيهًا بلعبة العشرين سؤالاً التي اعتاد العديد من الناس ممارستها عندما كانوا صغاراً.

## لعبة العشرين سؤالاً:

لعبة العشرين سؤالاً هي لعبة بسيطة يمكنك أن تلعبها مع لاعب أو أكثر، كما أنها لا تحتاج إلى لوح وليست مكونة من قطع أو أجزاء وكذلك لا تحتاج إلى ورق أو قلم. ويتمثل الهدف من اللعبة في تحدي المشاركين على تحديد ماهية شيء مجهول بالنسبة لهم وذلك عن طريق طرح ما يقرب من عشرين سؤالاً بصيغة نعم أو لا على الشخص الذي يعرف الإجابة. والفائز في هذه اللعبة هو الشخص الذي يخمن حقيقة ذلك الشيء المجهول من خلال طرح أقل عدد ممكن من الأسئلة.

في بعض الأحيان يُطلب من بعض الأشخاص الذين يلعبون هذه اللعبة أن يهدئوا من روعهم عندما تطرح عليهم الأسئلة المتعلقة بتفضيلاتهم؛ إذ إن الأمر لا يدعو للشعور بالقلق وذلك لأنه ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة. لكن الأمر يختلف بالنسبة لنمط الأسئلة التي أطرحها إذ إن الإجابة عنها مدعاة للقلق في حقيقة الأمر، لأنها تحتمل الخطأ والصواب خصوصًا عندما يتعلق الأمر بتحسين مستوى خدمة العملاء. وعلى الرغم من ذلك فإن جميع المنظمات ستكون مضطرة إلى طرح الأسئلة التي تهتم بها ومن ثم بالإجابة عنها، وكذلك الأسئلة التي تتطلب تدخلها وفعل شيء حيالها. وفيما يلي قائمة بالأسئلة العشرين التي أطرحها عادةً للمساعدة في اكتشاف وفهم ثقافة أي منظمة فيما يتعلق بخدمة العملاء بالإضافة إلى الاستجابات النموذجية التي أوصي بها العملاء.

وتهدف هذه الأسئلة إلى المساعدة في تحديد العلاقات الفريدة والقائمة حاليًا بين الإدارات المتعددة، وبين المديرين والموظفين وبين المنظمة وعملائها، كما ستساعد الإجابات في استكشاف وتوضيح الأمور الناجحة من غيرها وكذلك معرفة سبب ذلك فيما يتعلق بخدمة العملاء. وكلما كانت المنظمة أقرب للعمل بطريقة تتواءم مع الأنشطة

التي تهتم بالعملاء ومع العلاقات التي يأتي وصفها أدناه في الاستجابات الموصي بها؛ كلما استطاعت أن تضاعف من جهودها لتحسين مستوى خدمة العملاء.

**السؤال الأول: هل يملك الموظفون الاستقلالية والسلطة؟ وهل تم تمكينهم من صنع القرارات عند خدمة عملائهم أم أن القضايا والمشكلات تُمرر لأعلى لاتخاذ قرار بشأنها من قبل الإدارة العليا؟**

لقد تم تمكين الموظفين ومن ثم يتوقع منهم استخدام سلطتهم واستقلاليتهم وتحمل المسؤولية لتوصيل خدمة دقيقة وجديرة بالثقة بأقل مستوى من مستويات الرقابة. فقد خضع الموظفون للتدريب وأصبح لديهم دراية وخبرة تجعل من الممكن الوثوق بأنهم سيقومون بأداء عملهم بنجاح من أول مرة، وبأن ذلك سيكون دأبهم. فهم ليسوا مضطرين لطلب الإذن لمساعدة عملائهم أو إحالة القرار لمستويات أعلى في الهيكل التنظيمي.

**السؤال الثاني: هل يُتوقع أن يكون الموظفون متقبلين للأفكار الجديدة ويتعاملون معها بمرونة أم أنهم ملتزمون بقواعد محددة في العمل؟**

يجري تدريب الموظفين ليكونوا ذوي عقول منفتحة، ومتعاطفين ويُدربون كذلك على كيفية الاستماع والإنصات لما يقوله عملاؤهم. كما يُدربون على أن يتبنوا توجهًا لحل المشكلات دون الالتزام بقواعد بالية وضعت سلفًا ولا يتقيدون بالسياسات والأدلة الإجرائية المصممة للحد من حرية التصرف ولتوفير خدمات بمعايير موحدة. كما أنهم يساعدون عملائهم على تحقيق النجاح ويراعون المصلحة العامة أيضًا.

**السؤال الثالث: هل الموظفون منفتحون ويحرصون على الشفافية والثقة مع جميع عملائهم أم أنهم كتومون وشكاكون وخائفون من عملائهم، والعكس؟**

يؤمن الموظفون بأن عملاءهم بشر أيضًا، وأنهم مواطنون مسؤولون وقادرون على الوفاء بالتزاماتهم ويريدون فعل الصواب، كما أن الموظفين مراعون لشعور عملائهم ولديهم علاقات منفتحة وشفافة وأمينة مع عملائهم. أيضًا هم لا يفترضون فيهم الجانب الأسوأ بل يفترضون فيهم الأمانة حتى يتضح خلاف ذلك. ولا يكن الموظفون أي ضغينة أو حقد أو مشاعر قاسية تجاه عملائهم، ويعملون لأجل بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة والحفاظ على هذه العلاقات بشكل مستمر. كما يقوم العملاء بإبداء الثقة والاحترام للموظفين ويستجيبون لمسوح رضا العملاء دون أدنى خوف أو توجس من الانتقام منهم.

**السؤال الرابع: هل العملاء مرحب بهم؟ وما هو سبب حصول الموظفين على هذه الوظيفة؟ وهل يعد العملاء مصدرَ إزعاجٍ وعبئًا يجب تحمله؟**

العملاء هم بلا شك محل ترحيب وتقدير. ويعد السبب الرئيسي وراء حصول الموظفين على هذه الوظيفة هو اضطلاعهم بمهام تتعلق بمساعدة العملاء. هذا، ولا يعد العملاء عبئًا ومصدر إزعاج يجب تحمله ومن ثم لا ينبغي تقديم الخدمة لهم في عجالة حتى يتفرغ الموظفون لفعل ما يحلو لهم بعد ذلك. إذ يجب أن يكون الشغل الشاغل للموظفين هو العملاء حيث إن الموظفين ليسوا هم العملاء حتى يكونوا هم محل الاهتمام.

**السؤال الخامس: هل يقوم الموظفون بمشاركة العملاء مشكلاتهم وإيجاد حلول لها أم يجب على العملاء وحدهم حل مشكلاتهم بأنفسهم وعلى مسؤوليتهم الخاصة؟**

يتبنى الموظفون مشكلات العملاء ويشاركونهم حلها ويساندوهم في تطوير حلول عملية لهذه المشكلات، كما يقوم الموظفون باستنفاد جميع سبل المساعدة الممكنة لخدمة عملائهم على أكمل وجه كما يقومون كذلك بتسخير جميع الموارد المتاحة لهذا الهدف بحيث يتمكنون هم وجميع فرقهم من حل المشكلة بدلًا من تجاهلها والإلقاء باللائمة على العملاء. كما ينبغي ألا يشعر العملاء أبدًا بأنهم يفعلون المستحيل للحصول على الخدمات، بل ينبغي أن يهتم الموظفون بهم ويفعلون ما بوسعهم لمساعدة هؤلاء العملاء.

**السؤال السادس: هل المنظمة تقوم بضمان ودعم منتجاتها وخدماتها كما تفعل الأنشطة التجارية الأخرى أم أنها متى ارتكبت خطأ تحاول التملص من مسؤولياتها وإلقاء اللوم على الغير أو المماطلة بشأنه؟**

تقوم المنظمة مثلها في ذلك مثل الأنشطة التجارية الأخرى بضمان جودة الخدمات وسلامتها ومصداقيتها، فعندما ترتكب المنظمة خطأ ما فإنها تقر به وتعتذر عنه وتصححه وتتجنب ارتكابه مرة ثانية وتقدم شيئًا من رد الاعتبار والتعويض لعملائها. كما يعترف الموظفون بأهمية تقديم خدمات بلا أخطاء ويسعون جاهدين لتقديم الخدمة بشكل دقيق وسليم من اللحظة الأولى. وإذا قام الموظفون بخطأ ما فإنهم يجعلون إصلاحه مسؤوليتهم الشخصية، فهم يستفيدون من الخطأ ويعتبرونه فرصة لتقوية العلاقات بين المنظمة والعملاء ويعملون جاهدين للاستفادة من هذه الدروس للوصول للأفضل.

**السؤال السابع: هل يتم تقييم الموظفين ومكافأتهم نظير استخدامهم لطرق إبداعية ومبتكرة لخدمة عملائهم والحصول على رضاهم، أم أن رضا العملاء لا يكافأ عليه الموظف أو لا ينظر إليه في تقييم الأداء؟**

تمثل مدى قدرة الموظف على تقديم خدمة مرضية للعميل أحد العناصر المعتبرة في تقييمات الأداء. وتمثل نتائج مسوح رضا العملاء نسبة مئوية عالية لها قيمتها في التقييم الشامل للموظفين وهي أيضًا جزء من نظام الأجر بحسب الجدارة. ومن متطلبات برنامج العمل السنوي أن يقوم كل موظف بتطوير مقترح واحد على الأقل لتحسين مستوى عمليات وإجراءات وممارسات المنظمة بهدف تحسين مستوى خدمة العملاء. ويعطى كل موظف الفرصة والأذن للمشاركة في تغيير المنظمة على أن يتم توفير الحماية لهم في حال ارتكابهم أخطاء استباقية. وفي حالة تطوير الموظفين لحلول مبتكرة وتحسين مستوى كفاءة وفعالية لنظام المعالجة أو عند تقديمهم لحلول مرضية ومبتكرة لمشكلات عملائهم فإن المنظمة ستعترف لهم بذلك وتقدرهم عليه كما أنها سترصد لهم المكافآت مقابل ما بذلوه من جهد.

**السؤال الثامن: هل يُحتفظ بمعظم فرص الترقي للمرشحين من داخل المنظمة فقط؟ أم أن هناك منافسة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة وهناك دعم للتنوع التنظيمي والجغرافي لطاقم العمل؟**

يُتوقع من الموظفين المنافسة على فرص الترقي مع المتقدمين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. فالمنظمة تفتح أبوابها لاستقبال وتعيين موظفين لديهم خلفيات وخبرات مختلفة وعملوا في تخصصات أخرى وفي منظمات أخرى تقع خارج الدولة سواء في القطاع العام أو الخاص. وتعتمد الترقيات الداخلية على مجموعة من المؤهلات والخبرات والكفاءات كما تعتمد كذلك على الشخص باعتبار النتائج التي حققها ومستوى التقدم الذي أحرزه. فلن يُمنح كل فرد ميدالية ولن يحصل كل الأفراد على ترقيات.

**السؤال التاسع: هل تتدفق المعلومات ذهابًا وإياباً، أو رأسيًا وأفقياً، أم أنها تتدفق من الإدارة العليا للمنظمة إلى الإدارة الدنيا فقط؟**

يعتبر العملاء مصدرًا قيمًا للمعلومات ولذلك يتم تدريب الموظفين على الإنصات لهم والتعلم منهم وتمرير معلومات مفيدة ونافعة لزملاء العمل وللموظفين العاملين في أقسام المنظمة المختلفة. ويتشارك الموظفون المعلومات عبر الأقسام والشعب

والإدارات، حيث تتدفق المعلومات بحرية من الإدارة العليا للمنظمة إلى الإدارة الدنيا والعكس صحيح.

**السؤال العاشر: هل يتم اعتبار الشكوى إخفاقًا ومشكلة أو مسؤوليةً يجب التهرب منها؟ أم سيتم تقديرها واعتبارها منحة وفرصة يجب اغتنامها لتحسين مستوى الأداء وزيادة معدلات رضا العميل؟**

تتقبل المنظمة الشكوى بكل رحابة وسعة صدر وتعترف بالقيم وتكافئ العملاء الذين يتقدمون بشكواهم من مستوى المنتجات والخدمات. كما تأمل المنظمة بأن يقوم العملاء بتقديم شكواهم مما يعانون منه عند الاتصال لطلب الخدمة. فالمنظمة تشجع عملاءها وتحفزهم على الشكوى إن وُجدت. ولذلك فقد صممت المنظمات نظامًا شاملًا واستباقيًا لإدارة الشكوى والذي يسعى ويشجع بل ويسهل إنتاج وتصنيف وتقييم الشكاوى ونقل هذه المعلومات إلى الموظف المناسب لتقديم رد عاجل ومناسب. أيضًا توفر المنظمة صناديق اقتراحات وخطوط اتصال مباشر ومواقع إلكترونية وخطوط شكاوى كما تستعين بمتسوقين خفيين للتوصل للمشكلات. هذا وتعد الشكاوى بمثابة منحة للمنظمة ومصدرًا قيمًا ومحفزًا قويًا للتغيير الذي من شأنه أن يزيد من مستوى كفاءة خدمة العملاء وفعاليتها وكذلك تحسين مستواها ورفع معدلات رضا العملاء.

**السؤال الحادي عشر: هل تعد المنظمة مكانًا ترفيهيًا أم أنها مكان للعمل فقط؟**

يتم تشكيل الفرق الترفيهية وتشجيعها ودعمها لما بعد الدورات الرياضية مثل فرق كرة القدم والبولينج والكرة الطائرة وكرة السلة. وتقام الفعاليات الاجتماعية السنوية كذلك، ويتم الاحتفال بأعياد الميلاد، وإقامة حفلات الشواء للمتقاعدين. ويوجد مدير ترفيهي متطوع يؤدي العمل بطريقة مشابهة للعرض التلفزيوني المصور القديم «قارب المحبة» The Love Boat. كما يتم الإعلان عن الترقيات والمكافآت والاحتفاء بها حيث تحمل التقارير المنشورة للمشروعات أسماء الموظفين الذي شاركوا فيها. ويتم التقاط صورة جماعية سنوية لجميع الموظفين، كما تضاف صورة الموظفين المتغيبين عن ذلك الحفل الذي تم فيه التقاط الصورة الجماعية بنظام الفوتوشوب ليظهروا هم أيضًا في الصورة مع باقي الموظفين (وهذا ما يحدث بالتأكيد). أيضًا يوجد محرك للبحث عن الموظفين في صفحة المنظمة الداخلية الرئيسية يضم صورة لكل موظف بالإضافة إلى أي معلومة شخصية أخرى يريد الموظفون مشاركتها مع الآخرين.

**السؤال الثاني عشر: هل يقوم الموظفون بمشاركة عملائهم مشكلاتهم ويتقبلون فرصة تصحيحها ومنع إعادة حدوث الشيء ذاته أم أنهم يركزون على المشكلات الحالية، ويقومون بتمرير المشكلات للزملاء الآخرين أو مشرفيهم ولا يتحملون أي مسؤولية على المستوى الشخصي تجاه المخرجات النهائية؟**

يُبدي الموظفون تعاطفهم مع عملائهم ويحاولون البحث عن المشكلات التي قد تعترضهم ومن ثم معالجة جذورها وبالتالي فهم يقومون بخدمة عملائهم وتقليل إمكانية إعادة حدوث المشكلة. كما أن الحيلولة دون وقوع المشكلات المستقبلية سيحظى بنفس القدر إن لم يكن بقدر أعلى من الأولوية التي تحظى بها المشكلات الحالية.

**السؤال الثالث عشر: هل يميل الموظفون للانغلاق أم يميلون لعبور الحدود؟**

لدى الموظفين صلاحية الوصول إلى الموارد من الإدارات الأخرى والعمل معها ضمن فرق العمل التي تستهدف تطوير حلول تعاونية لحل مشكلات العملاء والإسراع في معالجة الطلبات. كما يقوم الموظفون خلال معالجتهم طلبات العملاء بنقل وتنسيق ودمج أنشطتهم مع جميع الإدارات والهيئات الأخرى المشاركة في إدارة التطوير. وهناك نقطة اتصال واحدة تجمع بين الموظفين وتقدم المنظمة منفذًا واحدًا حيث يمكن للعملاء أن يقدموا من خلال طلبات التصاريح رقميًا و/ أو عبر الإنترنت. ويتم تحويل تلك الطلبات إلى الإدارات والهيئات المعنية بالمراجعة ومن ثم إحالتها إلى مدير مسؤول عن تلك الحالات للعمل على حلها ومتابعتها من البداية حتى النهاية. وتتمثل مسؤولية مدير الحالة في التأكد من أن المتقدمين يتم إخبارهم بمعدل التقدم المحرز في طلباتهم وكذلك إخطارهم بأية مشكلة فور وقوعها. ويتيح موقع المنظمة الإلكتروني للمتقدمين إمكانية تعقب مستوى التقدم في التعامل مع طلباتهم من خلال النظام نفسه، كما يمكن للأفراد تتبع عملية الشحن والتوصيل للطرود التي تتم عبر فيديكس FedEX أو يو بي إس UPS.

**السؤال الرابع عشر: هل تم تزويد الخطوط الأمامية بموظفين ذوي خبرة وعلى دراية بظروف العمل ويمكن الاعتماد عليهم كموظفين كبار وذوي مهارات تواصل عالية أم أنهم مبتدئون ليسوا ذوي خبرة ويتعلمون بالممارسة ويرتكبون الأخطاء ويحتاجون دائمًا للإشراف الشامل عليهم؟**

بما أن الأمانة والموثوقية يأتيان ضمن المحددات الرئيسية لرضا العميل فإن الوظائف غير الكتابية بالمكاتب الأمامية يشغلها موظفون تتوافر لديهم الخبرة والدراية بجميع

العمليات والإجراءات التنظيمية والقواعد والنظم المختلفة. وعليه فإن الخبرة ليست المعيار الذي على أساسه تختار الشركة موظفي المكاتب الأمامية وإنما يتم اختيار من يشغل تلك المناصب بناءً على المهارة والالتزام والقدرة على تقديم خدمات دقيقة وموثوق بها. ولذا يخضع كل موظف لتدريبٍ متخصصٍ في مجال خدمة العملاء قبل حصوله على وظيفة في المكاتب الأمامية.

**السؤال الخامس عشر: هل الإنصات إلى العملاء هو الأولوية القصوى للمنظمة وموظفيها بحق أم أنها مجرد شكليات؟**

تدرك المنظمة أن المبدأ الأول والأهم في خدمة العملاء هو الإصغاء إلى العملاء. ومن ثم فإن مسوح رضا العملاء واستمارات التقييم تتميز بكونها: شاملة من حيث مدى تطبيقها، ومحددة من حيث المنتجات والخدمات المختلفة والعملاء، ومحدثة بشكل منتظم، وسهلة الحصول عليها بحيث يقوم العملاء بتعبئتها وإرجاعها، كما يتم قراءتها ومشاركتها بين الموظفين، ومن ثم يتم متابعتها من خلال بيانات التواصل مع العملاء إن أبدى العميل رغبته في ذلك. وتعد متابعة التواصل الهاتفي مع العملاء دليلًا على الاهتمام الشخصي من قبل الموظف. كما تفيد المعلومات التي حصلت عليها المنظمة من المسوح ومن متابعة التواصل مع العملاء في إحداث تغييرات ملموسة من شأنها تحسين مستوى خدمة العملاء وزيادة معدل رضاهم، بحيث يرى العملاء بأنفسهم ويتيقنوا من أن مشاركتهم في برنامج قياس رضا العميل كانت سببًا في إحداث تلك التغييرات وتحسين مستوى الخدمة.

**السؤال السادس عشر: هل يعامل أفراد المجتمع الذين يخضعون للمراقبة التنظيمية معاملة العملاء العاديين أم أنهم يعاملون على أنهم أعداء أو مواطنون من درجة ثانية أو حتى على أنهم مجرمون محتملون؟**

يعرف الموظفون أن رضا العميل لا يعتمد على موافقتهم لما يطلبه عملاؤهم. وربما يأمل العملاء في الحصول على موافقة الموظف المنوط بالتعامل معهم لكن ما يريدونه حقًا هو خدمة تجمع بين السرعة والتكلفة القليلة والكفاءة والدقة والموثوقية والمعاملة الجيدة إذ إن المعاملة غير الأخلاقية غير مرحب بها على الإطلاق. ويعامل هؤلاء الذين يخضعون للمراقبة مثلهم مثل أي عميل آخر حيث تُوفر لهم ساعات مناسبة لتلقي الخدمة كما يُتاح لهم إمكانية الوصول لمرافق الخدمات اللامركزية كما تُوفر لهم أيضًا مساحة كافية لإيقاف سياراتهم ومرافق أو منشآت تشمل جميع الخدمات بالإضافة

إلى توفير إجراءات ميسـرة وإمكانية تصفح الإنترنت وتكاليف معقولة، كما أنهم يتلقون الخدمة بمستوى عالٍ من الكفاءة على يد موظفين مدربين وذوي مهارات تواصل عالية.

**السؤال السابع عشر: هل يشترك المجتمع وأولئك الذين يتلقون خدمات مباشرة من الحكومة المحلية في وضع معايير جودة ومقاييس أداء لمستوى تقديم الخدمات أم أن تحديد الجودة يقتصر فقط على التقدير الحصري لرؤساء الإدارة والمدير والمسؤولين المنتخبين؟**

تستخدم مسوح العملاء التي تُجرى على مستوى المجتمع بأسره في تحديد الاحتياجات العامة والأولويات من أجل تطوير كل من برنامج العمل السنوي وأهداف ومقاصد كل إدارة. كما تستخدم مجموعات التركيز المكونة من العملاء في تحديد معايير جودة الخدمة ومقاييس الأداء لتكون هي المعيار لتطوير وتقديم بعض المنتجات والخدمات المهمة وكذلك للمساندة في إعداد الميزانية السنوية للمنظمة.

**السؤال الثامن عشر: هل يركز طاقم عمل تكنولوجيا المعلومات على تلبية احتياجات عملاء المنظمة للخدمات الحكومية الإلكترونية أم أن السبب الرئيسي في إدخال التكنولوجيا هو تلبية مصالح مدير المنظمة وموظفيها؟**

تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتسهيل المعاملات الإلكترونية بين المنظمة وعملائها إذ تُمنح التراخيص عبر الإنترنت، كما أن هناك نظامًا لمشروع مركزي مزود بتقنية التتبع التي تتيح امكانية المراجعة المنظمة للتطوير، كما يوجد نظام إدارة العلاقات مع المواطنين ورقمه ٣١١ وبالإضافة إلى ذلك يستخدم المواطنون تطبيقات على الهاتف المحمول للحصول على معلومات عملية تتعلق بالمنظمة.

**السؤال التاسع عشر: هل تعد مشاركة المواطن عملية شكلية، وهل تنفذ المتطلبات القانونية لمشاركة العامة عن طريق الالتزام بالحد الأدنى من الإشعارات القانونية ومتطلبات الجلسات العامة، أم أن هناك اهتمامًا فعليًا والتزاماً حقيقياً لتوصيل الخدمات للعامة ولتشجيع المشاركة المدنية والتعاون المجتمعي؟**

تتم جدولة الاجتماعات العامة بحيث تعقد في وقت ومكان مناسبين للجميع كما أن الإشعارات القانونية تتسم بكونها مناسبة ومفهومة، أيضًا يتم إعداد التقارير والتوصيات قبيل انعقاد الاجتماعات، فضلًا عن نقل جلسات الاستماع عبر البث المباشر على التلفاز ويتم إنهاء الاستعدادات من أجل المشاركة الإلكترونية كما يستخدم الإنترنت لتوفير مجتمعات افتراضية لتشجيع المشاركة المدنية والتعاون المجتمعي والحوار البناء بغية التوصل لحل للمشكلات الحرجة التي تواجه المجتمع.

**السؤال العشرون: هل يخططون لتخصيص ميزانية للمخرجات وهل يخصصون المال لنتائج الأداء التي يحتاجها المواطنون أو التي يمكنهم تحمل نفقاتها أو التي يريدون دفع نفقاتها عن طيب خاطر أم أنهم يلجؤون لزيادة الضرائب وبيع الأصول واستخدام خطط مالية غير اعتيادية لتعزيز الموارد بأموال مقترضة مما يلزم الأجيال القادمة بدفع ما لا يطيقونه للحصول على الخدمة أو على مساعدات صحية وتقاعدية غير مستدامة؟**

تمتلك المنظمة ميزانية قائمة على الأداء وذات صلة بالمخرجات وليس بالأنشطة كما أنها قائمة على المشاركة العامة التي تعكس القيم والأولويات ومستويات الخدمة التي يحتاجها المواطنون ويمكنهم تحمل تكلفتها أو يريدون دفع نفقاتها عن طيب خاطر. فالمجتمع بمواطنيه ومسئوليه المنتخبين يقبلون العيش بما يتناسب مع مستواهم المعيشي دون إهدار لأموالهم.

## تأسيس وتمييز ثقافة خدمة العملاء لديك:

إذا انتهت المنظمة من طرح جميع الأسئلة المهمة والمناسبة آخذة في الاعتبار معدل الاستجابة المحتمل فسيكون عليها أن تقوم بالخطوة التالية وهي أن تستخرج المعلومات من هذه الصورة التي تعكس ثقافة خدمة العملاء الحالية الخاصة بها ومقارنتها بالصورة التي يريد موظفوها وعملاؤها أن تكون عليها المنظمة ومن ثم تقرر ماهية وكيفية وتوقيت التغييرات التي ستقوم بها وإنشاء قائمة مرتبة بتلك التغييرات ومن ثم عرضها على موظفيها وعملائها. كما أن مدى قدرة المنظمة على نشر القيم ومواءمة أفكار ومعتقدات وسلوكيات موظفيها وفق المبادئ والممارسات والتوقعات التي يرغب بها العملاء يؤثر على مستوى التحسن الفعلي الذي ستشهده خدمة العملاء ومدى زيادة رضاهم.

لم تكن ممارسة كي المواشي لتمييزها عن غيرها ممارسة حديثة العهد فقد عرفت حتى قبل مغادرة نبي الله موسى وبني إسرائيل لمصر إذ كانوا يصمون مواشي فرعون. وكان الرعاة الذين يقومون برعي الماشية في منطقة واسعة من الغرب القديم يستخدمون النار في كي مواشيهم ودمغها بعلامة مميزة على جلودها لسهولة تمييزها والتفريق بينها وبين مواشي جيرانهم وحتى تكون دليلًا على ملكيتهم لها. أما اليوم فقد أصبحت هذه العملية مستخدمة على نطاق واسع وفي مجالات متعددة.

لقد قدمت مؤسسة التسويق الأمريكية The American Marketing Association أبسـط تعريف لكلمة «دمغ» على موسـوعة ويكيبيديا حيث عرفت هذا المصطلح بأنه «الاسـم أو المصطلح أو التصميم أو الرمز أو أي سمة أخرى من شأنها تمييز منتجات بائع ما أو خدماته عن غيرها من منتجات الآخرين.[٤] لكن كلمة دمغ تعني أكثر من ذلك بكثير إذ إنها تستخدم الآن للتعبير عن الهوية والشخصية والمعتقدات والتوجهات وجودة المنظمـة ومنتجاتهـا وخدماتها التي تقدمها للعملاء. أي أن هـذه الكلمة تُعنى ببناء توقعات بشـأن المنظمة بحيث يأمل العملاء فـي تحقيقها كما أنها تُعنى أيضًا بإعطاء وعود لهم أكثر من أي شـيء آخر. إلا أنها في الوقت نفسه تعد أداة مهمة في توعية كل موظف بما يتوقع منه القيام به لتلبية توقعات العملاء عند تقديمه الخدمة.

وفقًا لما ذكره كلٌ من سيرجيو زايمان Sergio Zyman و سكوت ميلر Scott Miller وهمـا اثنان من الخبـراء البارزين في مجال التسـويق بالمقاطعة فـإن مفتاح الدمغ الناجح يتمثل في تطوير خطط تسويقية قائمة على مبدأ التواجد والملاءمة والتفاضل والمصداقية والتخيل.[٥]

وقـد أثبتت هـذه المبادئ مدى فعاليتها كمبادئ تسـويق يمكن لأي منظمة أو عمل الاستعانة بها للمساهمة في تحقيق تميزها، ولكنني أوصي عند تحديد وتمييز خدمة العملاء التي ينبغي أن تقدمها الحكومة المحلية، بأن تقوم جهود التسويق على مجموعة مـن العناصر والمبادئ الأساسـية والهامة التي تتمثل في المسـاواة والعدل والموثوقية والتعاطف والقيم الأساسية. ويكمن تميز المنظمة في قدرتها على الوفاء بما وعدت به للعملاء، ويتمثل الوعد في تحديد نوع ونمط العلاقة التي ينبغي للمنظمة أن تبنيها مع العملاء بالإضافة إلى تجارب أولئك العملاء مع المنظمة من خلال موظفيها والخدمات المتنوعة التي تقدمها. ولأن إرضاء الناس غاية لا تدرك فعلى المنظمة أن تسـعى إلى بناء القيم والعلاقات الأقرب لتلبية رغبات وتوقعات عملائها بقدر الإمكان.

ومن واقع خبرتي في العمل لدى الحكومة المحلية فإن أفضل نموذج للتمييز الناجح هـو ذلك النموذج الذي قدمتـه مقاطعة أورانج بولاية فلوريـدا. وكم كنت أتمنى أن يُسـند هذا المشـروع لي وأنال ثقة القيام به. ويرجع الفضل لرئيسـة المقاطعة ليندا تشـابين Linda Chapin في هذا الأمر. وبرغم بسـاطة شـعارها إلا أنه كان مميزًا وبراقًا بحيث اسـتطاع خطف انتباه سـكان المقاطعة وأسر عقولهم حيث كان شعارها «العميل في المقام الأول». ولكن مغزى هذا الشعار ودلالاته تغيرت بمرور الأيام، فكان

يقصد به في البداية أن تضع الأطفال وخدماتهم في المقام الأول، وأحيانًا كان يعنى وضع كبار السن وخدماتهم في المقام الأول، وأحيانا أخرى كان يقصد به وضع التنوع الاقتصادي والوظائف ذات الرواتب العالية للمواطنين في المقام الأول، أو تمويل وبناء محكمة قضائية جديدة لتلبية حاجة المواطنين المتزايدة لخدمات القانونية. ولكن هذا الشعار تحول بعد ذلك حتى أصبح المقصد منه وضع مصالح المواطنين دائمًا فوق أي اعتبارات أخرى.

لم يكن شعار «وضع المواطن في المقام الأول» مجرد شعار بارز ولافت للانتباه ويدل على تميز المقاطعة وثقافتها تجاه خدمة العملاء، ولكنه كان يشير إلى معاملة العملاء بشكل عادل ومتساوٍ وتوفير الخدمات لهم والتعاطف معهم والعمل على توضيح إخلاص المقاطعة في عملها من أجل تحقيق رفاهية جميع المواطنين والعمل على تطوير المنتجات وتقديم الخدمات التي يرغبون فيها ويحتاجون إليها. وقد كان لهذا الشعار توجهان، فما أن تعقد إحدى جلسات الاستماع لواحدة من قضايا ترسيم المناطق المثيرة للجدل، حتى يشتكي المواطن لرئيس الجلسة من أن المقاطعة لم تعد تضع مصالحه في المقام الأول ليأتي الرد السريع من رئيس الجلسة بأن على المواطن أيضًا أن يضع مصالح المواطنين الآخرين في المقام الأول ولذا فقد قضى رئيس الجلسة بأن المواطن في هذه الحالة مذنب بسبب أنانيته حيث إنه لم يسعه التفكير في مصالح المواطنين الآخرين في المجتمع. وإذا ما كانت هناك علاقة أصيلة بين العملاء والعلامات التجارية فعلى كلٍ منهم أن يكون له رأي حول الآخر بالرغم من أن العميل قد يقدم كلا الرأيين. وكانت ملاحظة ليندا تشابين مقاربة لما قاله الرئيس أوباما عن المقصود بأن تكون مواطنًا في أمريكا عام ٢٠١٣ وذلك في خطابه الموجه للأمة حيث صرح قائلًا «إنه يعكس ما نؤمن به ويرسخ للفكرة الثابتة بأن هذه الدولة تعمل فقط عندما تقبل القيام بالتزامات معينة تعمل بموجبها وتسعى لضمان مستقبل الأجيال القادمة لذلك فإن حقوقنا متصلة أيضًا بحقوق الآخرين».

إنني ينبغي أن أؤكد أنه لم يكن ممكنًا بناء وفرض ومن ثم بقاء ثقافة خدمة عملاء مستدامة وناجحة لا تعكس توقعات المنظمة وموظفيها وكذلك عملاؤها أو المواطنون. ومن السهل تحديد المنظمة للطريقة التي سيراها موظفوها وعملاؤها بها، لكن الصعوبة الحقيقية كانت تتمثل في دمج الثقافة الجديدة وتمييزها داخل كل جانب من جوانب المنظمة، وكذلك تقديم خدمات متسقة ومتوقعة وحث جميع الأفراد على العمل طبقًا لثقافة المنظمة.

## إيصال ثقافتك للموظفين:

لا يمثل إيصال التغييرات الثقافية المقترحة للمواطنين صعوبة بالغة، لكن المعضلة الحقيقيــة تتمثــل في التغلب على الســخرية وجعلهم يتقبلون الأمــر. وحتى يحدث التغيير على أرض الواقع ويكون له أثر حقيقي لدى العملاء فإنه سيكون من الضروري أن يدركــوا أن التغيير قادم لا محالة، ويعرفوا ماهيــة هذا التغيير ولماذا يحدث ولماذا على المواطنين الاهتمام به وكيفية إحداث هذا التغيير وكذلك كيفية التعامل معه وماذا عليهم أن يفعلوا للمســاعدة في إحداث التغيير وكيف يتم اطلاعهم بشــكل دائم على التغييــرات عند حدوثها. وحتى يمكن إيصال تلــك المعلومات بنجاح، فمن الضروري تقســيم عملاء المنظمة وتهيئة جهود التوعية. ويعــد وجود مجتمع تنموي واحدًا من أهــم فوائد التســويق الفرعي. وإذا لم تكن هناك مجموعــة منظمة كمجلس تنموي يضــم ممثلين في جميع المهن والتخصصات ذات الصلة بتخطيط وتنمية المشــروعات العقارية ومن ثم ســتظهر الحاجة لتشــكيل لجنة مختصة بذلك. أما إذا كان هناك مجموعة قائمة بالفعل تضم العديد من الأعضاء فينبغي أن تشكل تلك المجموعة لجنة نيابية أصغر.

وأيًــا كان مســمى هذه اللجان فســيتحتم على لجنة الصناعــة والتنمية أن تعمل كمســؤول اتصال بين المنظمة والمجموعة التنموية. كما ينبغي تعيين أعضاء منتخبين مــن قبل زملائهم يمثلون كافة المهــن والحرف للانضمام إلى اللجنــة. وينبغي على أولئك الأعضاء أن يمثلوا زملاءهم ويطلعونهم بآخر المستجدات، حيث يجب عقد لقاء شــهري بحيث يتم خلاله تبادلِ المعلومات ومشــاركتها كما ينبغي أن يقوم كل عضو من أعضــاء اللجنة وبإخلاص بإطْلاع أعضاء المهن أو الحــرف التي يمثلها كل منهم على كامل المستجدات.

وفــي حين أن الاتصال الخارجــي وجهود التوعية المتواصلة تعــد أمورًا في غاية الأهميــة، فإن التحدي الأصعب حتى الآن يكمن في تقبــل الموظفين واعتناقهم لفكرة الملكية المشتركة للتغييرات واستثمارها في إنجاح المخرجات. وينبغي أن يتفهم الموظفون ويتقبلوا الحاجة للتغيير وأن يؤمنوا بأنه يمكنهم الاستفادة من تلك التغييرات، كما ينبغي تحفيزهــم وحثهم علــى العمل على إنجاح هذه التغييرات، ذلــك فضلًا عن أنه ينبغي كذلك استثمارهم في نجاح أو فشل تلك المخرجات. ويتحتم على المنظمة أن تشرع في التأكد من تفهم كل موظف لديها لضرورة التغيير وأن اســتمرارية الوضع الحالي على هذا النحو مســألة لم تعد مقبولة. فقد درســت اللاتينية في المرحلة الثانوية ولكني

تعلمت أثناء دراستي لها أن عبارة «الوضع الحالي» تعني المعضلة الحقيقية. ومن الصعوبات التي واجهها الرئيس أوباما في إصلاحات الرعاية الصحية أن هذه المشكلة لم تحظ بالوقت الكافي لحلها في وقت مبكر ومن ثم الحصول على إجماع للرأي حول ما تم إفساده وما يحتاج بالضبط للإصلاح.

عندما عملت لصالح آرلينغتون Arlington بولاية تكساس في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين طلبت من إدارة التخطيط أن تعلي من قيمتها لكلٍ من عملائها بالداخل أو بالخارج. وعندما طلبت من طاقم العمل أن يحسن من مستوى أدائه قاوم ذلك بشدة لأن الموظفين كانوا يعتقدون بأن ما يقومون به هو الأنسب. وفي إحدى مناقشات المجموعة، قال أحد المخططين « لسنا بأسوأ حالاً من أي أحد آخر» ولحسن الحظ عندما سألتهم هل يريد أي من أفراد الإدارة أن يكون شعارها الجديد «لسنا الأسوأ» ساد الصمت في المكان. ومن ثم بدأت الإدارة في العمل على إنجاز أهدافها الحقيقية بعد أن قمت بإجراء مقارنة معيارية بين إدارة التخطيط التابعة لنا وبين أفضل السياسات التي تنتهجها المنظمات الأخرى في الدولة ثم قمت بمشاركة ذلك مع الموظفين.

وبعد مرور عدة سنوات فازت إدارة التخطيط بآرلينغتون بجائزة الإبداع الوطني في التخطيط من الجمعية الأمريكية للتخطيط American Planning Association وذلك عن خطتها الإستراتيجية الشاملة. ولم يكن ذلك سيئاً بالنسبة لإدارة كان بعض موظفيها سعداء منذ سنوات قليلة لأنهم ليسوا الأسوأ. وبعد ما تعلمته في آرلينغتون، كنت أحاول دومًا أن أجعل الموظفين يتفهمون ويتقبلون وجود المشكلة قبل الشروع في حلها وإعطاء كل فرد الفرصة للمعاونة في تطوير الحلول المناسبة.

## المشاركة في تبني الثقافة الجديدة:

ما أن يدرك الموظفون ضرورة التغيير الثقافي للمنظمة ويتفهموا الحاجة إليه حتى يتعين عليهم الانتقال للخطوة الثانية المتمثلة في الالتزام بعملية الإصلاح ومشاركتهم فيها. فالتغيير يتم من خلال الأشخاص وليس بدونهم بل إن تواجدهم ومشاركتهم من متطلبات التغيير الأساسية. ومنذ عدة سنوات طلبت من جيم رايت Jim Wright الذي عمل بعد ذلك متحدثًا رسميًا لمجلس النواب أن يساعدني على حل مشكلة ما بين الوكالة الفيدرالية Federal Agency ومدينة فورت وورث، فأجابني قائلًا «إذا رغبت في وجودي معك عند وقوع المشكلة فعلي أن أرافقك عند حلها». وكان مقصده من

تلك الرسالة البسيطة والغامضة أنه على الموظفين أن يتشاركوا في جميع الجوانب التي تعنى بتطوير الثقافة الجديدة للمنظمة من البداية وحتى النهاية، إذا كانت لدى المنظمة الرغبة في أن تجعل هؤلاء الموظفين يتشاركون في ملكيتها وأن يكون لديهم الدافع لفعل كل ما بوسعهم لبناء هذه الثقافة ولديهم الرغبة الشديدة في إنجاح ذلك التغيير. ومما يؤسف له أن المنظمة قد تفعل ما بوسعها في سبيل ذلك الهدف لكن هناك بعض الموظفين الذين سيبذلون جهدهم في صد وإعاقة ذلك التغيير وسيكونون سعداء للغاية إذا فشلت المنظمة في تحقيق ذلك الهدف.

إنني أعمل لدى جمعية سيتي غيت Citygate Associate وهي شركة استشارات تعمل في مجال مراجعات الأداء والإدارة للحكومات المحلية. ويتضح من نشاط الشركة أنها معنية بالنتائج أكثر من إعداد التقارير، فهذا هو ما نتميز به وهذا ما نحاول تقديمه. ويتكون معظم أفراد فريق العمل في هذه الشركة من رؤساء سابقين لإدارات ومن مديري مدن ومقاطعات من ذوي الخبرة الطويلة في العمل مع الحكومة المحلية. وكان هدفنا الرئيسي هو مساعدة الحكومات المحلية على حل مشكلاتها وتحسين مستوى أدائها. فكنا نضع أنفسنا في موضع عملائنا ونحاول تقديم المساعدة التي كنا سنحتاج إليها في تلك الحالة، كما نقوم بإشراك الموظفين والعملاء معًا في التعرف على المشكلات وفي إيجاد حلول تسهم في تطوير المنظمة لمستوى أدائها، ذلك بالإضافة إلى أننا نضع في الاعتبار موارد المنظمة وقدراتها التنفيذية عند تقديم التوصيات. ومن الأهمية بمكان أن نضع بعض الأهداف الممتدة ضمن قائمة التوصيات لأنها قد تكون ملهمة للموظفين ودافعًا لهم على التطور والترقي للمستويات الأعلى في مجال عملهم. وفي نفس الوقت إذا زادت الأهداف الممتدة ولم تتحقق التغيرات المرجوة وبدت صعبة التحقيق مقارنة بقدرات الموظفين والمنظمة فحينئذ ستفشل مبادرة التغيير ولن يتحقق سوى القليل أو ربما لا يتحقق تغيير مطلقاً.

لقد توصلت مؤخرًا إلى نتيجة مفادها أن مجرد تقديم التقرير النهائي أو العرض الرسمي للإدارة أو للمجلس غير كاف بحيث يمكنهم توجيه بعض الأسئلة ومن ثم الإنصات لإجاباتها من مستشاري وموظفي المنظمة. وقد أصبحت على قناعة بأن مستشاري الإدارة يجب أن يقابلوا رؤساء الإدارات وكبار المديرين وجهًا لوجه ثم مع أكبر عدد من موظفي المنظمة الآخرين لشرح النتائج والتوصيات التي وردت في تقريرهم وكذلك للإجابة عن أسئلتهم.

هناك فائدة حقيقية وراء عقد ورش العمل وجلسات تدريب للموظفين، حيث يتم تزويدهم بالأمثلة التي تحاكي ما قد يُعد تصرفًا سديدًا أو مفضلًا، كما يتم كذلك تزويدهم بمعلومات مفصلة عن أنواع العلاقات التي ترغب المنظمة في رؤيتها تتطور بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين والعملاء. ولم تُعْنَ معظم المنظمات التي عملت فيها بحاجتها للانضباط والوقت وبذل الجهد في التدريب اللازم لتغيير ثقافتها. وقد لا يقاوم الموظفون فرص التغيير بقدر عدم إدراكهم لأنواع التصرفات السديدة وما مدلولات التغيير التي تسعى المنظمة لأن تراها فيهم في ظل وجود ثقافة خدمة عملاء جديدة.

## تفعيل الثقافة الجديدة:

أصبحت الحكومات المحلية مؤخرًا ماهرة للغاية في استخدام النشرات الإخبارية لجعل مواطنيها على اطلاع دائم وعلى دراية مستمرة بخطط كبرى المشروعات الرئيسية وبطرق تنفيذها التي تؤثر في الدول المجاورة. ويجب على الحكومات المحلية أن تنظر في امكانية استخدام خطط مشابهة بحيث تنقل التطورات بشكل استباقي لتتمكن من إيجاد ثقافة جديدة لخدمة عملاء المنظمة. ولا يجب أن يكون الهدف من تلك النشرات الإخبارية إطلاع الموظفين على ما يجب فعله فحسب بل يجب أن يكون الهدف منها تيسير عملية تبادل المعلومات بين الموظفين وتجسيد أمثلتهم وقصص التغيير الناجحة. كما أنها ستسمح أيضًا للموظفين بأن يطرحوا الأسئلة ويتشاركوا الإجابات ويراجعوا فهمهم للتغييرات التي حدثت. وإضافةً إلى ذلك ستسهل النشرات الإخبارية الأمر لمكافأة الموظفين الذين شاركوا بكل حماس في التغيير وأدوا دورًا مهمًا في تسهيل عملية التغيير.

وعلاوة على التركيز على توعية الموظفين وتدريبهم أثناء الجهود التي تبذل لإحداث التغيير وتحين الفرص التي يمكن إتاحتها للموظفين لتبادل المعلومات والأفكار وقصص النجاح فيما بينهم، فإنه ينبغي تعظيم فرص التنفيذ الناجح للتوصيات التي أوردها التقرير. وأثناء إسداء بعض النصائح لمقاطعة كينغ بولاية سان دييجو حول كيفية تطوير خدمة العملاء، نصحت جمعية سيتي غيت الولاية بأن تقوم بتصميم برنامج مدير «مرجعي» للتعامل مع المشروعات الخاصة وحل المشكلات المتعلقة بالعمليات التي يجريها النظام للمواطنين / المتقدمين، وكذلك لتطوير عملية التواصل. كما أشارت بعض الولايات إلى هذا النوع من الوظائف يأتي ضمن مهام محقق الشكاوى أو

كبير ممثلي خدمة العملاء. كما صنفت مقاطعة كينغ بولاية واشنطن وظيفتهم تحت مسمى مدير خدمة العملاء. وبغض النظر عن مسمى تلك الوظيفة فإن جين بليس Jeanne Bliss مؤلفة كتاب «كبير ممثلي خدمة العملاء Chief Customer Officer» أن تلك الوظيفة يجب أن تحتوي على ثلاثة أهداف طموحة: أولها مشاركة المنظمة في إدارة علاقات العملاء والتركيز عليهم ودعم المنظمات والموظفين والوكالات للعمل معًا لتقديم الخدمات للعملاء.[٦]

وبغض النظر عن ذلك المسمى الوظيفي فكبير ممثلي خدمة العملاء الذي يتولى مسئولية الإشراف على ثقافة خدمة العملاء الجديدة يعد عاملًا قويًا من عوامل التغيير. ويسمي جانيل بارلو Janelle Barlow وبول ستيورت Paul Stewartمؤلفا كتاب «خدمة عملاء مميزة Branded Customer Service» هؤلاء المديرين بالأبطال. كما اقترحا على المنظمات أن تقوم بتشكيل فريق شامل ومحدد من الأبطال المميزين بدلًا من إسناد جميع المسؤوليات للأفراد.[٧] ويميل البعض لاتخاذ الحيطة والحذر من القيام بذلك كليًا سواء كان ذلك بدافع الخوف أو لأنهم يحبون التظاهر بذلك. وأخيرًا يعد بناء ثقافة جديدة لخدمة العملاء والحفاظ عليها من أهم الأمور بالنسبة للمنظمة وواحدًا من الضروريات الأساسية ولذلك فأنا أفضل استخدام فريق كبار ممثلي خدمة العملاء وفريق الأبطال المميزين.

وأخيراً، يبدو أن معظم المستشارين يشاركون منظماتهم عند بدء الخطة أو حتى في فترة تنفيذها لكن أين هم في وقت الصدامات والمشكلات؟ إنني أفضل أن يبقى المستشارون مع منظماتهم منذ البداية إلى النهاية حتى تحقيق الهدف المنشود والحفاظ على مستوى جودة الخدمات وتهيئتها للمرحلة القادمة. وآمل أن تأخذ المنظمات في الاعتبار لتهيئة عقودها بحيث يعود المستشارون بعد ستة أشهر أو سنة من إعداد الخطة ليقيموا سيرها وليحسنوه وليصححوا أي مفاهيم خاطئة قد تتكون في منتصف الخطة وليتعاملوا في بعض الأحيان مع الشروط المتغيرة أو أي عواقب غير مقصودة قد تنتج عن خطأ ما. وأؤكد على أنني مؤيد وداعم للفوائد الجمة التي تنتج عن تصحيحات منتصف الخطة ومتابعة الخدمات.

لا يعلم أغلب الناس أن طاقم المركبة الفضائية Apollo lunar modules لم يَسِرْ في مساره الصحيح في طريقه إلى القمر، إلا أن الحقيقة أنهم استطاعوا الوصول إلى القمر والهبوط بسلام بسبب التعديلات الملاحية المتكررة التي أجروها على مسار المركبة. ويعد تغيير ثقافة المنظمة غاية وليس سبيلًا. وكما هو الحال بالنسبة لرحلات الفضاء الاستكشافية، فإن عليك أن تقوم بالتغيير وتعيش لتحكي عنه.

إنني بلا شك من المتحمسين للفكرة عندما يتعلق الأمر بالتنفيذ، ولكن العديد من أفكاري ليست أكثر من خدمات مساندة ثانوية تعد بها الشركات الناجحة التي تقدم منتجات وخدمات عالية الجودة عملائها. فعلى سبيل المثال، عندما تقوم بتأجير سيارة من شركة بي إم دبليو فإن عقد الإيجار يتضمن الصيانة المجانية والخدمات الدورية في العادة طيلة فترة العقد، وهذه الخدمة بالطبع ليست مجانية في الواقع وإنما هي مشمولة ضمن عقد التأجير. ومما لا شك فيه أنه يمكنك في هذه الحالة أن تفكر خارج الصندوق أو ربما من الأفضل أن تفكر خارج الكوكب، فإنني آمل أن يكون بإمكان المستشارين تأجير التقارير بما فيها من توصيات للمنظمة. وسيشتمل ذلك على الخدمات المجانية الثانوية وستدفع المنظمات مقابل التوصيات التي تستفيد منها ومن ثم تنفذها. وينبغي أن يتقاضى المستشار أجره مقابل أدائه بطريقة تشبه عقد العمل المرتبط بالأداء بالنسبة للاعبي الكرة. وإذا فشلت المنظمات في تنفيذ توصيات التقرير التي صوت المسؤولون المنتخبون لاعتمادها فعندئذ سيكون للمستشار الحق في فسخ عقد الإيجار واستعادة التقرير مجددًا ومن ثم استلام المستحقات المتفق عليها عند فسخ عقد الإيجار.

ليس التنفيذ بالأمر المضحك ولكنه عمل جاد، فإذا ظلت ثقافة المنظمة على حالها لعدة سنوات دون تغيير، على الرغم من محاولة الكثيرين تغييرها وعلى الرغم من أن محاولاتهم باءت بالفشل فهي في تلك الحالة تشبه قفزة أولمبية صعبة في حمام السباحة، وبناء على ذلك سيكون بناء ثقافة جديدة لخدمة العملاء أمرًا في غاية الصعوبة. فقد عملت أمي معلمة للرقص طيلة حياتها وفضلت أن تعلم شخصًا لا يستطيع الرقص وغير مضطر لتعلم الرقص. ويطبق الأمر ذاته على محاولة تغيير ثقافة المنظمة، وستأتي كل محاولة لإجراء التغيير مصحوبة بعبارات السخرية والمعارضة الشديدة عند كل محاولة فاشلة، وستجد المقولة التالية تتكرر كثيرًا «لقد حاولنا ذلك سابقًا ولكنه لم يفلح». وفي الحقيقة كان أول إنجاز لأي منظمة يكمن في تحصينها ضد التغيير. وبما أن العالم يتغير سريعاً فإنه يمكن القول بأن أكثر ميزة تجعل للشباب قيمة كبيرة في محيط العمل هو أنهم لا يشعرون بضرورة نسيان ما تعلموه من الأساليب غير المجدية فهم لا يقبلون أن يظلوا مكبلين بقيود الماضي.

يشبه الناس من يمتلك ذاكرة قوية بأن ذاكرته كذاكرة الفيل لأنه يقال إن الفيل لا ينسى مطلقاً. ولا ينطبق الأمر على هذا النحو، بل سيكون من الأنسب أن نطبق ذلك المثل على أولئك المتشبثين بالماضي حيث يبثون في الناس خيبة الأمل عندما

يذكرون كل فرد منهم بما فعلوه في السابق مؤكدين على أن ما طبقوه لم يحقق نجاحاً. ويمكنني شرح ذلك، فعندما تولد الأفيال تُكبل من ساقها في الأرض حتى لا تسير بلا هدف، وبعد ذلك بفترة قصيرة تتعلم تلك الأفيال أنها ليست قوية بما يكفي لكسر تلك القيود ونزعها من الأرض ومن ثم تتوقف عن المحاولة. وبالرغم من أن تلك الأفيال قد كبرت وأصبحت أضخم حجمًا وأكثر قوة إلا أنها لا تزال مكبلة بتلك الأغلال التي كانوا يكبلون فيها منذ أن كانوا صغاراً، على الرغم من أنه باستطاعتها أن تحطم تلك الأغلال وتذهب لأي مكان تريده ولكنها لا تدرك ذلك. فهي لديها ذاكرة قوية كما أنها تتسم بالذكاء لأنها تعلمت بالتجربة أن الأغلال لن تتحطم لأنها لا تمتلك القوة الكافية لتحطيمها، وبالتالي فهي لا تريد أن تضيع وقتها في محاولة تحطيم تلك الأغلال، فقد حاولت ذلك من قبل وتيقنت أن محاولاتها ستبوء بالفشل.

وكما أن الظروف قد تبدلت بالنسبة للأفيال فهي قد تغيرت أيضًا بالنسبة للمنظمات، حيث تغيرت البيئة السياسية والاقتصادية واختلفت قدرات القوى العاملة وكذلك قيم المجتمع حتى ما يحتاجه العملاء ويريدونه من الحكومات المحلية قد تغيرت هي الأخرى. ويعد اقتراح أحدهم على الحكومات المحلية أو أي من المنظمات الأخرى بأن ترفض إعادة النظر في تطبيق أي من المبادرات المرفوضة أو الفاشلة؛ وذلك لأنها طبقت في السابق ولم تنجح - ضربًا من الحماقة بل ويجب أن يكون محل سخرية الجميع. ويمكن للفكرة التي فشل البعض في تطبيقها أن تكون غير جيدة ولكنها لن تكون كذلك لمجرد أن البعض حاول تطبيقها من قبل وأخفق.

لا تسمح لنفسك بأن تفقد حماسك أو تستسلم للإحباط جراء الإخفاق في محاولة تطوير خدمة العملاء إن أردت أن تجعل من تغيير الثقافة إنجازك الأعظم، ولا شك أنك ستواجه العديد من الصعاب والتحديات التي عليك أن تتغلب عليها أثناء قيامك بتلك المهمة. كما لن يحدث ذلك التغيير المنتظر إثر قيامك بعمل محدد أو من خلال برنامج أو مبادرة أو قرار واحد فلن يتم ذلك في ليلة وضحاها أو حتى في بضعة أشهر، ولن تتغير ثقافة أي منظمة ولن تعيد ابتكارها أو تستطيع تحويلها بكبسة زر حتى في عصرنا الذي يتسم بالتغيير السريع والنتائج الفورية. وكما أشار جيم كولينز Jim Collins في كتابه «من جيد إلى رائع From Good to Great» فإن التحول لا يحدث بمعجزة أو ضربة حظ ولكنه «عملية تشبه دفع عجلة عملاقة وثقيلة بقوة في اتجاه واحد مرة تلو الأخرى وتشكيل قوة دفع للاختراق.[٨]

## تغير وإلا ستكون عرضة للتغيير:

ليس التغيير بالأمر السهل، ولكنه حتمي ولن يمكن لأحد أن يوقفه. فالمنظمة التي تبذل جهدها لتصل إلى المقدمة ولتحويل ثقافتها مستخدمة في ذلك مبادئ الخدمة العامة ستجد مردودًا على المدى البعيد ليس هذا فقط، بل إن أهم ما في الأمر أنها بذلك تكون قد فعلت الصواب. فالحكومات لا تغير نفسها باختيارها وهذه القاعدة تنطبق على جميع مستويات الحكومة، ولكن بعض مجموعات السكان أو العملاء ستجبر الحكومة على أن تُغير هيكلها أو تتغير من قبل ما يحيط بها مثل جماعة الشاي تي بارتي Tea Party و موف أون.أورغ Move On.Org وبيلاراشان فلاش موبس Belarusian flash mobs وأوكيوباي وول ستريت Occupy Wall Street وحركة الربيع العربي Arab Spring Movement أو الأحداث مثل المقترح 13 Proposition 13 أو الأزمة المالية المحدقة بالرعاية الصحية للموظفين وفوائد التقاعد.

من بين الالتزامات والمسؤوليات المنوطة بالحكومات المحلية الإنصات للمواطنين والعملاء وأن يكون لديها الحافز للاستجابة لمطالبهم وأن تلتزم بتطوير خدمات ومنتجات جديدة تلبي احتياجاتهم بأسعار معقولة. وحتمًا ستضطر الحكومات إلى التغير نظرًا للعديد من العوامل الخارجية والداخلية التي تدفع في ذلك الاتجاه. والسؤال الحقيقي الذي يطرح نفسه هنا هو من سيقود التغيير ويتحمل مسؤولية تطوير خدمة العملاء لمستوى أفضل؟، وكيف سيفعل ذلك؟، ومتي سيفعل ذلك؟ فالحكومات ستحتاج للتعرف على الكيانات التي تعيق المنظمات عن التغيير وترغب في استمرار الوضع الراهن، وذلك عندما يتعلق الأمر باتجاه الحكومات نحو العمل على المواءمة بين الإدارات والهيئات والتشجيع على تعزيز ثقافة جديدة لخدمة العملاء ونشرها بين الإدارات بعضها البعض أو بينها وبين العملاء. وفي الفصل التالي سنناقش سبب وكيفية ظهور المنظمات المنعزلة وسنشرح بالتفصيل أضرارها على خدمة العملاء، كما سنقوم بشرح الخطوات التي يمكن للحكومات المحلية من خلالها أن تتغلب على تلك الهياكل التنظيمية وتعمل على تفكيكها.

# الفصل الخامس
# تجاوز قيود الصوامع وتوسيع النطاقات في تقديم الخدمات

## هوس الصوامع:

عندما تتربى في مزرعة في ريف غرب تكساس، فإنك تتعرف على الصوامع وكيف تصمم كل واحدة منها لتخزين نوع معين من الحبوب. فلا يخلط المزارعون ولا يجمعون أنواعاً مختلفة من المحاصيل في نفس الصومعة أو مصعد الحبوب، ولكنهم يحتفظون بها منفصلة، ومميزة، ومتباعدة عن بعضها البعض في أبنية مغلقة حيث تكون المحتويات محمية من العناصر الخارجية. وبينما تعتبر الصوامع جيدة بالنسبة للمزارعين، إلا أنها ليست جيدة بالنسبة للمنظمات.

وبما أن الحكومات المحلية لا تخزن حبوباً، فإن كلمة «صومعة Silo» تستخدم بشكل ساخر لوصف مواقف تكون الأقسام فيها منفصلة، وذات نظرة ذاتية، ويديرها مديرون في نظام هرمي يتبع أسلوب الإدارة من الأعلى إلى الأسفل والذي يعرف أيضًا بأسلوب الإدارة العمودي، حيث يسيطرون فيه بقسوة على موظفيهم وعلاقاتهم مع المنظمات والعملاء. وتعتبر الأقسام والوكالات الصوامع أنانية، ومنعزلة وغير متفاعلة مع التأثيرات الخارجية للأقسام الأخرى ومع عملائها؛ كما تتسم بأنها محدودة في قدرتها على الارتقاء بالمصادر أو التجاوب مع التغيير، كما توصف ببطء الإبداع وعدم الانسجام مع أهداف منظماتها. ويعتبر تنسيق الخدمات وإيصالها وتكاملها بين الصوامع أمرًا صعباً، إن لم يكن مستحيلاً. ويعتبر مبدأ تجاوز قيود الصوامع وتوسيع النطاقات في تقديم الخدمات أمرًا مهمًا للغاية عندما يتعلق الأمر بتطوير وتقديم خدمة عامة تضع العملاء في محور اهتمامها لأن بناء الصومعة هو عبارة عن تشكيل وتقليد متبع وراسخ جدًا في كثير من الحكومات المحلية.

وتعتبر المنظمات الأكبر التي تحتوي على عدد كبير من الأقسام والتي تتاح لها المصادر معرضة جدًا لنشوء الصوامع. فهنالك ارتباط مباشر بين حجم الميزانية وعدد الموظفين في قسم ما ومحصلة قوتهم واستقلالهم. كما يؤثر الحجم على قدرتهم على التنافس على توزيع مخصصات الميزانية، وهنا يصدق القول القديم إن الثري يصبح أكثر ثراء. وتنتج الحكومات الأكبر أقسامًا ووكالات أكبر ولكن هنالك معاناة في التواصل والتنسيق بين الأقسام وهي لا تفضي إلى حكومة أكثر كفاءة وفاعلية.

فعلى سبيل المثال، وجدت ويندي كريويل Wendy Creuel، المسؤولة المالية عن مدينة لوس أنجلوس، أثناء تدقيق أجرته مؤخرًا أنه بالسماح لكل قسم في أن يتقدم بطلب رسمي للحصول على أموال القروض ضمن قانون التعافي وإعادة الاستثمار الأمريكي لسنة ٢٠٠٩ بدلاً من اتباع منهج تنسيقي يتصف بالإشراف المركزي، وجدت أن المدينة خسرت ١٢٥ مليون دولار.[١] وذكرت أن جودة طلبات القروض تباينت بين الأقسام، وكذلك الحال بالنسبة للنتائج. وقد تقدمت بعض الأقسام بطلبات وحصلت على التمويل لقروض كان يمكن أن تتضمن مشاريع تحقق الشروط وتفيد أقسامًا أخرى. وقد كان على معظم موظفي الأقسام إعداد طلبات القروض بالإضافة إلى تأديتهم لواجباتهم الخاصة.

ولدى بعض الحكومات المحلية صوامع في جميع عملياتها؛ لأنها ثقافة سائدة في المنظمة. فلدى البعض صوامع لأن الأقسام الفردية أو رؤساء الأقسام الأقوياء يفضلون عدم إزعاجهم بالتأثيرات الخارجية للأقسام الأخرى أو عملائهم. وبغض النظر عن السبب، إلا أن الصوامع تطرح مشكلة حرجة يجب التعامل معها من قبل الحكومات المحلية إذا كانت ملتزمة بجدية في تحسين خدمة العملاء.

وبحسب الكلمات الشهيرة للورد أكتون Lord Acton، فإن «السلطة تفسد، والسلطة المطلقة مفسدة مطلقة». فالسلطة تؤدي إلى نشوء الصوامع وهي تحميها وتديمها أيضاً. فالمديرون الذين يمارسون السلطة ولديهم الصلاحية على موظفيهم يميلون إلى الاعتقاد بأن أسهل طريقة وأفضلها في إنجاز الأمور هي أن تكون هنالك سيطرة مطلقة على جميع الناس الذين يعملون لديهم. ولكن الغاية الفعلية للصلاحية والسلطة الإدارية يجب أن تؤدي إلى نتائج وليس إلى إدارة خانقة ومعاقبة الموظفين. فالتحكم بالموظفين وقمعهم لا يمثلان سلطة حقيقية. فالمديرون الذين لديهم مصادر كافية ضمن نطاق سلطتهم ليكونوا قادرين على تنفيذ الأشياء يفضلون الاعتماد على أسلوب الإدارة العمودية والاعتماد الذاتي داخلياً. وفي الواقع، تصعب عليك إدارة قسم بالتعاون مع أقسام أخرى مقارنة بالقيام بهذه الإدارة لوحدك. ولكن الإدارة لم تعد تتعلق بممارسة سلطة هرمية؛ بل إنها تتعلق بتحطيم الحواجز والوصول إلى شبكات ومصادر خارجية. وبناء على ما يقول جون كوتر John Kotter، الأستاذ الفخري في القيادة في كلية هارفارد للأعمال، «يتحول عمل الإدارة وباطراد إلى الاعتماد على الآخرين بدلاً من مجرد سلطة على الآخرين».[٢] فالفوائد والقيمة التي تترتب على أسلوب الإدارة الأفقية تتحقق لكامل المنظمة ولجميع عملائها عندما تعمل الأقسام

مع بعضها البعض بتجاوز الحدود بين الأقسام من أجل القيام وبفاعلية وكفاءة بتطوير وتقديم خدمات متكاملة تماماً.

ولعله من الشائع جدًا بالنسبة للمسؤولين تعلم أسلوب الإدارة العمودية ضمن إطار هرمي متشـدد حيث يتحكمون ويكونون مسؤولين عن الموظفين دونهم في الوقت الذي يرفعون فيه التقارير إلى مدير أعلى منهم. فالإدارة من الأعلى إلى الأسـفل والقيادة والسـيطرة هي الأسـاس في الإدارة العمودية، وهي عبارة عن خط دفاع أول له كافة الإمكانات، كما أنها تتمثل في موظفين يشكلون نقطة اتصال ولديهم المعرفة المتخصصة والخبـرة كذلك والذين ينطلقون في عملهم من القيـم وليس من القواعد بما يمكنهم من العمل عبر حدود الأقسـام التي تكون أساسًا لتقديم خدمة عملاء أفضل. وبينما يخشـى مديرو القيادة والسيطرة الذين يتبعون أسلوب القيادة من الأعلى إلى الأسفل مـن وجود موظفين يتسـمون بالإمكانات القوية، فإن مثل هـؤلاء الموظفين هم الذين يسـتطيعون أن يقدموا وبفاعلية الخدمات عند أول نقطة اتصال ويحلون المشـكلات فورًا وهم الذين يؤدون أفضل عمل بما يحقق الرضا لعملائهم.

وتعمـل الصوامع الفردية على بنـاء كفاءاتها عموديًا، إلا أن كثيرًا إن لم يكن معظم الخدمات يقدم أفقيًا عبر حدود العديد من الأقسـام والوكالات. وبناء على ذلك، فإن رضـا العمـلاء نتاج تراكم تجارب العملاء وهم يتنقلون عبر النظام حيث يجري التعامل معهم من قسـم إلى آخر. فهل كانت الخدمة سلسـة، وهل حلت المشكلات سريعًا في أول نقطة اتصال؟ وهل تعمل الأقسـام مع بعضها البعض لتسـهيل عملية المصادقة؟ فحتـى تقدم المنظمات خدمات مُرضية فإنها تحتاج إلى موظفين لهم القدرات الكافية الذين يتجاوزن الصوامع والحدود، كما أنهم ليسـوا موظفين يتبعون أسلوب الإدارة من الأعلى إلى الأسفل، والقيادة والسيطرة.

عندما كنت مديرًا للتخطيط، كان مدير قسم التخطيط المتقدم يتذمر من أنني كنت أفسـد الأمور بكثرة الحديث عن تمكين الموظفين. كان موظفوه وراءه وفوق رأسه وفي عقله؛ ولم يكونوا يكنون احترامًا لطريقته في الإدارة. وعندما تابعت الموضوع، اكتشفت أنه كان على حق في انتقاده. فقد أصبح التقدم في الخطة يواجه عقبة كبيرة ومتعطلًا بفعل موقف المدير الذي يراجع ويصادق على كل شيء كان يقوم به الموظفون. وبسبب الإحباط وبفعل الحماس الذي نشأ بفعل الثقافة الجديدة التي تركز على النتائج، كان الموظفون قد قرروا أنه لا بأس بالنسـبة لهم لتجاوز هذه العقبة التي أوجدها مديرهم الذي يحب السيطرة، والعمل مباشرة مع موظفين في وحدات وأقسام أخرى للحصول

على المعلومات والدعم وعلى ما يحتاجون إليه بهدف إتمام العمل على الخطة المتوقفة. كانت هنالك أغنية شـائعة كتبها جو يونـغ Joe Young في مطلع انضمام أمريكا إلى الحـرب العالمية الأولى، حيث كانت تطرح السـؤال البليغ «كيف يمكنك أن تبقيهم في المزارع بعد أن شـاهدوا باريس؟» كان يمكن طرح نفس السؤال بخصوص الموظفين في وحـدة التخطيط المتقـدم. فثقافة التمكين الجديدة منحتهـم التصريح بالخروج من الصوامع وتحمل المسـؤولية والسـلطة اللازمة لإنجاز العمل، إذ خرج الجني الآن من القمقم ولن يعود الموظفون أبدًا إلى ما كانوا عليه. فالتمكين يشـكل جحيمًا بالنسـبة للمديرين الذين يتبعون أسـلوب الإدارة التقليدي العمودي والقيادة والسـيطرة، وكان بمثابة الجنة بالنسبة للموظفين وعملائهم أو المواطنين.

ففي ظل غياب السيطرة المباشرة على التقارير يجب أن يتعلم المديرون كيف يؤثرون على الموظفين داخل أقسامهم وخارجها بطرق أخرى. فهم بحاجة إلى أن يعرفوا كيف يبنـون علاقات وكيف يدخلون فـي مفاوضات ويحفزون ويلهمـون ويوجدون اعتمادًا متبادلًا وصلات مترابطة وبناءة، وبناء علاقات ثقة مفيدة بشكل متبادل. إنهم بحاجة إلى أن يكونوا قادرين ويسهمون في التمكين وليسوا مديرين يعملون بالقيادة والسيطرة. ويلزمهـم تذكر واحترام الفرق بين التلاعب والتحفيز. فالتلاعب يعني جعل الموظفين يؤدون شـيئًا يفيد المدير، ويكون ذلك في العادة على حسـاب الموظفين. وفي المقابل، فإن التحفيز يعني جعل الموظفين يؤدون شـيئًا يفيد المنظمة والموظفين أنفسـهم على حد سواء. إذ يلزم الموظفين الحصول على التحفيز والتمكين، وليس التلاعب والتحكم بهم.

## كيف يتم تجاوز قيود الصوامع وتوسيع النطاقات؟

في كثير من الحكومات المحلية فإن الصوامع تشبه الطقس. فالجميع يشتكي منها ولكـن معظم المنظمات تكون غير فعالة عندما يتعلق الأمر بعمل أي شـيء يتعلق بها. وتنتشر كتب خدمة العملاء التي تحدد الصلة أو العلاقة بين الصوامع وخدمة العملاء الضعيفة. ففي الوقت الذي يجب أن تحصل فيه على بعض التقدير نتيجة لتحديدها المشكلة، إلا أن القليل منها يطرح نصيحة عملية ومفيدة للذات وتوجيهًا للمنظمات من أجل إحداث تجاوز لقيود الصوامع بشكل فعال.

وبصفتـي مدققا للإدارة والأداء للحكومـات المحلية، يتحتم علي العثور على مدينة أو مقاطعة لا تعاني من مشكلة الصوامع الخطيرة. فعندما تكون لديك صوامع، فإنك

تواجه مشــكلات في خدمة العملاء، وعندما تكون لديك مشكلات في خدمة العملاء، فإن عملاءك لن يشــعروا بالراحة. ولا يمكن المبالغة في العواقب الســلبية للصوامع. والجانب المشــرق في الموضوع هو أن معظم المنظمات تعرف متى تكون لديها مشــكلة صوامــع، فهي تعرف وتفهم أن الصوامع ضارة لخدمــة العملاء، وهي لا تحبها، وتود التخلص منها، كما أنها ترغب في أن تدفع لي أو لشخص آخر من أجل هدايتها لكيفية القيام بذلك.

والاســتجابة الطبيعيــة والفطرية من معظــم الإدارات والمســؤولين المنتخبين هي افتراض أن مشكلة الصوامع ناتجة عن بنية المنظمة، وبالتالي فإنها يجب أن تحل على مستوى المنظمة. واستجابة لذلك، تحاول بعض المنظمات خفض حجم أكثر الصوامع ســوءًا لديها، بينما تعتقد منظمات أخرى أنه يمكن تحســين خدمة العملاء عن طريق جمع الصوامع غير المتعاونة وإنشــاء أقســام أكثر وأكثر فاعلية وأقل تكلفة. والسبب وراء تنامــي الاهتمام الكبير بقضية الصوامــع والهيكل التنظيمي هو أن الصوامع هي جوهر المشــكلة بينما الهيكل التنظيمي عبارة عن عامل مســاعد مهم. فالهدف الذي يشــكل أولوية بالنســبة لمعظم المديرين ومستشــاري الإدارة هو إنشاء هياكل تنظيمية تدعم وتزيد إلى أبعد الحدود من قدرات الموظفين على تقديم خدمات ترضي العملاء، ولكن هذه الجهود في العادة تشكل حلًا قصير الأمد للمشكلة الحقيقية الكامنة.

ربمــا يبدو من غير المنطقي التفكير بأن زيــادة حجم الصوامع أو نقل الموظفين أو إعــادة توزيعهم داخل الصوامع بناء على المهام ســيؤدي بطريقة ما إلى الإســهام في تحســين خدمة العملاء، ولكن فــي نفس الوقت يمكن الرد والنقــاش دفاعًا عن هذه الممارســات. فإذا لم يكن هنالك تواصل أو تنســيق أو تفاعل بين الأقســام وكان من الصعب تقديم الخدمات للعملاء بطريقة سلســة، إن لم تكن مستحيلة، فإن نقل المهام والموارد والموظفين إلى القســم المســؤول بشكل أساســي عن كل خدمة من الخدمات يمكن أن يحدث تغييرًا ســريعًا قصير الأمد. وقد كانت تلك الطريقة التي أوصى بها مكتب سيتيغيت وشركاه Citygate Associates في دراسة إعادة هيكلة أعدها المكتب لإحدى المقاطعات الكبرى لتقوية مسؤولية الموظفين وتحسين رضا العملاء عن خدمات التطويــر. وبالإضافة إلى القائمــة الموصى بها التي تضم مهام ومســؤوليات خاصة مختلفــة كان يلزم توزيعها من جديد وتحويلها بين الأقســام، فقد أصدر المكتب كذلك التحذير التالي حول الصوامع وقدم بعض التوصيات حول ما يمكن للمقاطعة أن تفعل للتعامل مع هذه المخاوف:

«الصوامـع هي نتيجة مباشـرة ولا يمكن تجنبها لعملية تقـديم الخدمات من قبل الأقسـام والوحدات. وهي طريقة ضرورية للحياة في أي منظمة كبيرة تقريباً. ويلزم المقاطعة أن تدرك أنه عندما يجري نقل المسـؤوليات بـين الصوامع، فيمكن أن تكون هنالك تداعيات غير مقصودة. ويعني هذا أن على المقاطعة أن ترفع من وتيرة الجهود لتعزيـز مهارات الفريق وتوسـيع النطاقات عن طريق التثقيـف والتوجيه والتدريب. ويجب تحديد أولئك الأفـراد الذين يظهرون ميلًا وقدرة على التمكن من العمل جيدًا مع الآخرين عبر الأقسام والحدود بين الوحدات ودعمهم ومنحهم التدريب وتقديرهم ومكافأتهم على أدائهم».

عندما تجري تغييرات على بنية المنظمة، فيمكن أن يكون هنالك ميل لدى الأقسام الموسـعة والأقوى إلـى أن تتجه إلى الداخـل، وأن تعزز من جدرانهـا الداخلية ضد التدخلات الخارجية، وتزيد من اعتمادها على الموظفين الحاليين الذين حصلت عليهم حديثًا على حساب التواصل والتنسيق وتكامل الخدمات بين الأقسام والوحدات.

ويعتبر دمج واحد أو أكثر من الأقسـام خيارًا آخر يتيـح لكافة الجوانب المترابطة لخدمة معينة أن تخصص لقسـم أو وحدة واحدة خاضع لأسـلوب الإدارة الهرمية من الأعلى إلى الأسفل والقيادة والسيطرة لمدير قسم واحد. ففي مثل هذه المواقف، فإن المسـؤولية والمحاسـبة مضمونة. فإذا لم تتحسن الخدمة، فيمكن طرد رئيس القسم. وفـي معظم الأوقات، ينطلق دمج الأقسـام مـن اهتمامات تتعلـق بالميزانية. ويعتبر تحسـين التواصل، والتنسـيق والتكامل بين الأقسـام مجتمعة عبارة عن منافع ثانوية ويمكن لذلك أن يكون بمثابة عواقب غير مقصودة. ولكن سـواء كانت مقصودة أم لا، فإن المنافع تعتبر حقيقية.

تشـكل مدينة نيوبورت بيتش Newport Beach فـي ولاية كاليفورنيا مثالًا ممتازًا لإعادة هيكلة الدمج التي تنطلق من منطلقات مالية. وفي سـنة ٢٠١١، قامت المدينة بجمع أقسـام التخطيط والبناء وتنفيذ القانون واسـتبدلت اثنين من رؤسـاء الأقسام الثلاثـة ووضعـت مكانهما مديـري وحدات برواتـب أقل وخفضت النفقـات بقيمة ٢٥٠,٠٠٠ إلـى ٣٠٠,٠٠٠ دولار. وقد عمل هذا التقييد كذلك على تحسـين علاقة العمل بين الأقسـام الثلاثة مجتمعة. وبناء على المخطط الرئيسـي جيم كامبيل Jim Campell «فقد تخلصنا من الكثير الأشـياء البيروقراطية»، كما أصبح العمل الورقي أكثر سهولة وتخلصنا من النماذج، ونحن «أكثر فاعلية».[٣]

ويعتبر خفض عدد الصوامع مفيداً، ولكنه لا يعالج جذور المشكلة. فبناءً على المنظمة، فإن ما يصل إلى اثني عشر قسمًا ووكالة مختلفة يمكن أن تكون مشاركة في عملية المراجعة والمصادقة على التطوير. وفي ظل هذه الظروف، تكون فائدة الدمج محدودة. كما أنه باستخدام هذا الأسلوب، ستحتاج المنظمة من الناحية النظرية إلى هيكل تنظيمي مختلف لكل مهمة مختلفة، أو تحتاج إلى إنشاء قسم ضخم يتضمن جميع المهمات. ويطرح توسيع الأقسام بعض الفوائد الملموسة، ولكن إذا كانت العلاقات مع الأقسام الأخرى غير المندمجة الأخرى المشاركة في عملية المصادقة على التطوير لا تتغير، فيمكن أن تكون لهذا الإجراء تداعيات غير مقصودة للتأثيرات المتزايدة فعليًا للصوامع.

فإذا لم يكن الأكبر هو الأفضل، فما هو أفضل حل؟ والإجابة الأخرى الممكنة هي إمكانية إعادة ترتيب وتغيير مواقع الموظفين بين الأقسام بحيث يكون هنالك مزيد من الوضوح حول مسؤولية وصلاحية كل وظيفة أو خدمة متخصصة وتفاعل وتضارب أقل بين الأقسام. وفي معظم الوقت، فإن قيمة هذا الحل البسيط والسريع والمؤقت تماثل قائد الفرقة الموسيقية على متن التيتانك Titanic وهو يسأل المسافرين عما إذا كانت لديهم طلبات أخيرة يريدون الاستماع إليها.

وبينما لا يكون هذا ببساطة إعادة ترتيب الكراسي على سطح السفينة، إلا أن الأمر الذي يرغب فيه العملاء حقيقة هو أن تستجمع حكومتهم المحلية قواها وتتعلم كيف تجعل موظفيها يعملون معًا كفريق لتقديم خدمات بكل سلاسة ودقة واعتمادية وجودة وإبداع. وفي النتيجة النهائية، فإن الهيكل التنظيمي لا يُوجد الصوامع؛ بل إن التسامح التنظيمي والقيادة المتساهلة هي التي تتيح للمديرين ورؤساء الأقسام إقامة الصوامع والجدران المنيعة. إنها رغبة المنظمات في أن تقبل بصمت أو حتى تجيز بناء الصوامع وإجراءاتها، حيث تعتبر تلك الرغبة أحد أكبر الأسباب الجذرية لعدم رضا العملاء، فالهيكل التنظيمي ليس هو المسؤول عن وجود الصوامع.

وبالكلمات الخالدة للرئيس السابق رونالد ريغان، فقد حان الوقت لـ «هدم هذا الجدار». إنه ليس الجدار الذي يفصل الشرق عن الغرب، ولكن الجدران والصوامع الخرسانية غير المرئية التي تفصل ماديًا الأقسام والوكالات عن بعضها البعض وعن العملاء. إذ يحتاج عملاؤك إلى أقسام عاملة بالكامل ومفتوحة وشفافة يكون توجهها نحو العملاء، وليس إلى صوامع من أي نوع أو حجم كان. وهم أيضًا بحاجة إلى تأصيل الممارسات والإجراءات التي تشجع وتدعم توسيع الحدود وبناء العلاقات بين مختلف الأقسام وبين الموظفين وعملائهم.

## ممن تطلب المساعدة؟

يمثــل تعبير «محطمو الصوامــع Silo busters» مصطلحًــا لطيفًا صغته من فيلم «مفجرو الأشــباح Ghostbusters» وقد كنت مستعدًا لشراء نطاق بهذا الاسم ولكن لــم يكن بإمكاني توفيــر ٤,٦٠٠ دولار. وأفضل طريقة لتحطيــم الصوامع هي هدم الجدران وتقييد علاقة البناء بين الأقســام والأقســام الأخــرى وعملائها. ويتم ذلك عن طريق إيجاد ثقافة تشــجع وتدعم توسيع الحدود والموظفين الذين يشكلون أطرافًا لتوسيع الحدود. ويعتبر توسيع الحدود «القدرة على إنشاء التوجه، والتنسيق، والالتزام عبر الحدود خدمة صيغة أو هدف أعلى» وفقًا لكريس إيرنست ودوما-ماسون كروبوت Chris Ernest and Donna-Mason Chrobot في كتابهما حول «قيادة توسيع الحدود Boundary Spanning Leadership».[٤]

وفــي وقت مبكر من عملي كنــت محظوظًا جدًا للعمل في عــدة مدن ومقاطعات صغيرة لكنني لم أحظ بالدعم من الموظفين الذين كان يسعني إصدار أوامر لهم لتنفيذ بعــض الأشــياء الخاصة بي. وقد تعلمــت كيف أطلب، بل الأهــم، كيف أحصل على المساعدة فعلياً. إذ يمكن أن يتم ذلك وكان يتم وكنت قادرًا على تحقيق الكثير مقارنة بما كان لقســم يتألف من شــخص أو أكثر القيام به بالموارد المباشرة التي كانت متاحة له. لم أعرف ذلك في حينه، لكنني كنت أتعلم كذلك المهارات الشــخصية والتحفيزية الأساسية اللازمة ليكون المرء موسعًا للحدود ومحطمًا للصوامع بشكل بناء.

حصلت على إجازة عمل عندما عملت لدى مجلس ميد-أمريكا الإقليمي للحكومات Mod-America Regional Council of Governments في مدينة كانساس Kansas City، ميســوري. فقد قدمت هذه المنظمة الاستشــارات للتخطيط والتوجيه وتحليل البيانــات والخدمات المتفرقة للحكومات المحليــة في ولايتين وخمس مقاطعات. وقد تعاقدت المدن والولايات مع الوكالة الإقليمية للبيانات والدراسات والتقارير والاستشارات المتخصصــة. وقد عملنا مع حكومات محلية علــى عدد كبير من المبادرات. ولم تكن خدماتنا حائزة على تصريح من أي قانون أو نظام، لذا عمل موظفونا على علاقات بين الحكومات وكذلك تســويق وتطوير وتقديم منتجات وخدمات كانت قد حظيت بتقدير ورضا أعضاء حكوماتنا ومواطنيهم. وقد كنا نعمل بشكل فعال في توسيع الحدود ولم نعرف حتى بأننا نقوم بذلك.

ومنذ وقت قريب، عملت شـراكة الرؤية لشمال تكسـاس Vision North Texas Partnership، وهـي مبادرة تخطيط إقليمي خاصة عامـة طوعية، على وضع إطار تخطيط اسـتخدام الأراضي فـي دالاس/فورت وورث Fort Worth، منطقة شـمال تكسـاس. وليـس هذا برنامجًـا تنظيميًا مـن الأعلى إلى الأسـفل مصرحًا به من الحكومة، ولكنه عملية تخطيط يقودها الشعب وتتسم بالشفافية والانفتاح والمشاركة والتعاون. فقد شـارك آلاف المواطنين ومئات الشـركات و ٣٦ حكومة محلية بشكل طوعـي في العملية وأدى ذلك إلـى الحصول على نموذج للتخطيط المسـتدام الذي ينتشـر استخدامه في منطقة العاصمة. وكانت مبادرة التخطيط في التوسع الناجح بشـكل لا يصدق لدى واحد من اثنين من الحاصلين علـى جائزة الجمعية الأمريكية للتخطيـط لسـنة ٢٠١١ والتي تُعنى بالإبداع في دعـم الأماكن. وللاطلاع أكثر على هذه المبادرة الفريدة في توسـع الحدود، يرجى الاتصال بفيرناندو كوستا Fernando Costa، جمعية المعهد الأمريكي للمخططين المرخصين، ومساعد مدير مجلس مدينة فـورت وورث أو مدير المشـروع كارين والتـز Karen Walz، جمعية المعهد الأمريكي للمخططين المرخصين، والمدير الأساسـي في حلول المجتمع الإستراتيجية في دلاس، على الموقع www.planforaction.com.

وبعد ذلك بوقت طويل في مسـيرتي المهنية، كنت قد عملت مديرًا للتخطيط لدى مقاطعة أورانج Orange County في ولاية فلوريدا. وقد كان معظم السكان ومساحة الأراضـي للمقاطعة في المنطقة غير المشـمولة للمقاطعة والداخلة في حدودها. وإن المناطق الحكومية الست عشرة بما فيها حي ريدي كريك Reedy Creek (عالم ديزني) ومدينة أورلاندو Orlando كان لديها أقل من ثلث إجمالي السكان في المقاطعة. وفي العمل مع المناطق السـت عشـرة، كانت المنطقة قادرة على وضع خمس عشرة اتفاقية تخطيط مشـترك للمنطقة عملت على ضمان الاتصال وتنسـيق مسؤوليات الإشراف علـى التخطيط بـين المدينة والمقاطعة، حيث أثرت عمليـات التطوير على العديد من المناطق. ولم تكن هذه الاتفاقيات مجازة ولكنها كانت خيارًا مسموحًا به بموجب قانون الولاية وكانت قد أعدت وأبرمت بشكل طوعي بالكامل.

لقد كانت هنالـك مدينة واحدة فقط، وهي أبوبكا Apopka، حيث لم نكن قادرين على وضع اتفاقية تخطيط مشترك للمنطقة. وقد كان عمدتها البالغ من العمر خمسين سـنة غاضبًا ورافضًا للمقاطعة وكان معارضًا تمامًا للاتصال والتنسيق بخصوص أي أمر معنا. وقد شـعر تجاه المقاطعة مثلما شـعر كاتو الكبيـر Kato the Elder تجاه

قرطاج الأمريكية، حين قال إن مقاطعة أورانج يجب أن تدمر. وفي معرض توضيح عدم قدرتنا على الحصول على اتفاقية من أي نوع مع المدينة، قلت مازحًا لزملائي إن أبوبكا كلمة هندية معناها «يسقط ميتًا ويذهب إلى الجحيم». لقد مثل العمدة لي تحديًا، بحيث إنني لم أكن قادرًا على التصدي له، وليس لأنني أفتقر إلى الجهد.

بالنسبة للمنظمات الأكبر، فإن لدى بعض المديرين الفرصة لتدوير موظفي الأقسام والوحدات والإدارات. وهنالك وعي متزايد بفوائد الموظفين القادرين على التكيف والذين لديهم توجه نحو عمل الفريق وسرعة العمل ومرونته. ويمكن تحديد هذه السمات المرغوب فيها وتغذيتها عن طريق إيجاد فرص المشاركة في الأعمال، وتدوير مهام العمل، والتدريب المتبادل. وليس ذلك التدريب المتبادل الذي يحتاج إلى أحذية رياضية خاصة ولكن ذلك التدريب على رأس العمل الذي يمكن الموظفين من تطوير معرفة ومهارات توسع قدراتهم وإمكانياتهم للعمل في مجالات أخرى داخل أو خارج نطاق المهمات الوظيفية الحالية.

وفي مرحلة من مسيرتي المهنية، استقال مدير قسم التخطيط المتقدم في قسم التخطيط وتولى عملًا آخر. وقد كنت حينها قد مُنحت الفرصة لتولي واجباته وإتمام خطة شاملة. فقد كنت مسؤولًا عن التخطيط حيث وظفت لتحديث مرسوم المناطق ولكن بمساعدة العاملين المساعدين، حيث تمكنت من تولي كلتا المسؤوليتين. لقد رأيت في تلك المهمة فرصة، وليس عبئاً. وقد كانت الخطة الشاملة التي تم الانتهاء منها أفضل مما يكون لأنها تعاملت مع الكثير من القضايا النظامية الحساسة التي لم تكن على شاشة الرادار بالنسبة للمخططين المتقدمين. وفي نفس الوقت، كنا قادرين على وضع مرسوم المناطق المحدث على أساس تخطيط قوي يعكس الأهداف والأغراض الواردة في الخطة الشاملة. وفي غضون سنة واحدة، حصلت على وظيفة مدير التخطيط لمدينة غالفيستون Galveston في تكساس. وليس هنالك شك في ذهني أنه دون الحصول على فرصة تطوير قدراتي المهنية، فإن مهنتي لم تكن لتتطور بالسرعة التي حدثت فيها. وفي نفس الوقت استفاد المجتمع الذي كنت أعمل فيه. فقد حصلوا على منتجات أفضل، وتعرفوا على كيفية تحفيز الأداء ورفع المعنويات، كما عملوا على تحسين قدرتهم لاستقطاب الموظفين. لقد كانت تلك تجربة يكسب فيها الجميع.

لم تكن تجربة التدريب الشخصي المتبادل أمرًا شاذاً. ففي الاستطلاع الذي أجرته جمعية إدارة الموارد البشرية في سنة ٢٠١١ التي ذكرت أن ٤٣٪ من جهات التوظيف

قدمت التدريــب المتبادل لنوع من التطوير لكفاءات غيــر متصلة بوظائفهم الحالية.[٥] وبحسب جون ســوليفان John Sullivan، فإن برامج التدريب المتبادل ترفع المعنويات و«تــزداد قيمتها تدريجيًا في الاحتفاظ بقوة عمل لا تعرف الكلل ومعتادة على التغيير والإبداع الذي يتسم بالإيقاع السريع».[٦]

## سمات شخصية وخصائص عابري الحدود:

في شــهر يوليو من ســنة ٢٠٠٨، تم تعيين الجنــرال دانييــل براترايوس Daniel Pratraeus لقيادة قوات المساندة الأمنية الدولية لمهمة حلف شمال الأطلسي (الإيساف ISAF) التي صــادق عليها مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة لتأمين أفغانســتان من طالبان. وفي ســيرته الذاتية التي تحمل عنوان» الجميع في الداخل: تعليم الجنرال دانييــل براترايــوس All in: The Education of General Daniel Prataeus»، فــإن المؤلفين المســاعدين باولا برودويــل وفيرنون لــوب Paula Broadwell and Vernon Leob قــد توصّلا إلى أن أعظم تحدٍّ للجنرال براترايوس في قيادة أنشــطة التحالف ومسؤولياته هي «الضبط العالي الذي يجعل الأفراد يسيرون سيرًا عسكريًا معاً».[٧]

وأشــار برودويــل ولويب إلــى أن الجنــرال براترايوس قد تمتــع بالحافز الفكري والتحدي لمحاولة توســيع عدد الدول المشــاركة التي كانت تسهم بدعم قوات التحالف في أفغانســتان (الإيســاف). وعبر جهوده الشــخصية، فإن عدد الدول المشاركة في المهمة في أفغانســتان قد ارتفع إلى تســع وأربعين في نهاية جولته. وفي قراءة سيرة براترايوس الذاتية، فإنك لا تملك ســوى أن تتأثر بالرؤية الثاقبة والمهارات الاستثنائية للنــاس التي أظهرها عندما تعامل مع مختلف الشــخصيات والمصالح المتضاربة لكثير مــن الدول المختلفة. وبطريقة ما كان براترايوس قادرًا على التوفيق بين هذه المصالح المتباينة، وإدارة التطلعات، وتطوير وإدامة الدعم بالإجماع لمهمة الإيساف.

وربما أنك تتســاءل في هذه المرحلة عن الســبب الذي بموجبه وضع هذا المثال في كتاب عن خدمة العملاء في حكومة محلية. لقد تم تضمين هذا المثال لسببين. الأول هو أنه مثال يثير الإلهام في مجال توسيع نطاق الحدود وإحداث الفرق في بيئة تجعل من درجات الصعوبة والتحديات تدخل في تحســين التعاون بين العديد من الأقســام في حكومة محلية هزيلة. فإذا كان يمكن تحقيق ذلك في أفغانستان، فما المبرر المقنع الذي يمكــن أن تقدمه الحكومات المحليــة لغياب إيصال وتنســيق وتكامل الخدمات لعملائها؟ ويجب أن يترفع التحدي المتمثل بتفكيك الصوامع في المنظمة إلى مســتوى

إعلان الحرب. وما لم تشارك الحكومة المحلية بأكملها، فإن التغيير الحقيقي لن يقع. فهي تعرف بالصوامع لسبب ويجب أن تدافع عن نفسها.

والسبب الثاني وراء الإشارة إلى حكاية براتريوس هنا هو أنها توضح الالتزام الشخصي ومستويات الطاقة العالية المطلوبة لردم الهوة التي توجد في العادة بين الأفراد والأقسام والمنظمات. فقد اضطلع بمسؤولية شخصية والتزام قويّ تجاه توسيع نطاق الحدود وبناء التحالف. وقد كان ذلك مهمًا جدًا لتحقيق النجاح لمهمته كما استثمر وقته وطاقته لضمان الحصول على نتيجة جيدة. لقد كان من السهل جدًا لمستشاري الإدارة تفسير السبب والكيفية التي تحتاج بها المنظمات ويمكنها القضاء على صوامعها لتحسين خدمة العملاء، مقارنة بما هو الحال بالنسبة لمعظم المنظمات التي تقوم فعليًا بشيء بالنسبة لها. ويشار إلى ذلك بتطبيق المزاعم وترجمتها فعلاً، ولكن عندما يتعلق الأمر بالصوامع فإن ذلك لا يتعدى كون الأمر مجرد كلام.

إن الاستمتاع بتحدي العمل مع أشخاص صعبي المراس يعتبر مسألة تتعلق بسمات الشخصية لدى كثير من الأفراد الذين يتسمون بالفاعلية الشديدة والنجاح في تقديم خدمة العملاء. كما توجد هذه السمة لدى عابري الحدود، أي أولئك الأفراد الذين يمكنهم العمل بنجاح عبر حدود الأقسام والإدارات والوحدات. ومن المهم الإشارة هنا إلى أن الأشخاص المستقلين والمندفعين ذاتيًا نحو العمل الذين يتمتعون بخبرة وظيفية متخصصة والذين ينجزون الأعمال يطلبهم جميع أرباب الأعمال تقريباً، حيث يمكن لمثل هؤلاء الأشخاص أن يكونوا محل ثقة عندما يتعلق الأمر بعبور الحدود. ويعتبر العمل ضمن فريق من المتخصصين عملية على درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين هؤلاء المتخصصين، ولكن يمكن لهذه العملية أن تكون مصدر إحباط للأشخاص الواثقين من أنفسهم والمعتدين بأنفسهم والمنطلقين بدوافع ذاتية وعلى درجة عالية من المهارة. ورغم ذلك، فإن إمكانيات عبور الحدود تتسم بأنها على درجة عالية من الأهمية لدى الحكومة المحلية بحيث يجب التركيز بشكل خاص على البحث عن أفراد لديهم خبرات وماضٍ في العمل بنجاح في فرق متخصصة ممن عملت في بيئات كانت تقود إلى تحطيم الصوامع والتخلص منها.

## أفضل ممارسات عبور الحدود:

تعرف موسوعة ويكيبيديا «أفضل الممارسات» بأنها «طريقة أو أسلوب عمل تُظهر باستمرار نتائج تتفوق على تلك التي تحققت بوسائل أخرى».[8] وضمن خبرتي التي

استمرت خمسًا وثلاثين سنة كرئيس قسم لمختلف المدن والمقاطعات، وكذلك ضمن خبرتي كمستشار إدارة لدى حكومات محلية، فقد شاهدت بنفسي العديد من الأمثلة المميزة لحالات واقعية لعبور الحدود. وقد تبدو مفارقة أنه في الوقت الذي يكون فيه للمنظمات الأكبر استعدادًا ودافعية نحو بناء الصوامع والسماح بها، إلا أن لديها في ذات الوقت جيوبًا ممتازة للقضاء على هذه الصوامع. وأعتقد أن هذا يحدث لأنها تتعرض كثيرًا للصوامع وبالتالي فإنها تواجه المزيد من المواقف حيث لدى الموظفين المتحمسين الحاجة والفرصة والقدرة على عبور الحدود. ففي المنظمة الكبيرة يكون من الأسهل التخفي والتواري عن الأنظار. وبالنسبة لهذا الكتاب، فإن الأمثلة التالية تعتبر ممثلة لما كنت قد وجدت من حالات أفضل الممارسات لعبور الحدود وهدم الصوامع بما يجيز مراجعتها وتقييمها من قبل الحكومات المحلية للاستخدام المحتمل في عمليات مدينتهم ومقاطعتهم.

## تقارير مجلس إدارة مقاطعة لوس أنجلوس:

إنها لممارسة شائعة لدى مجلس مستشاري مقاطعة لوس أنجلوس عندما يكلف بإعداد تقارير ترفع إلى المجلس، أو يعين رئيسًا لقسم أو يضم واحدًا أو أكثر من الأقسام ليكون مسؤولاً مسؤولية مشتركة عن إعداد التقرير. وقبل وصول التقرير النهائي إلى المجلس، فإنه يجب أن يحظى بمصادقة كل رئيس من رؤساء الأقسام. وعن طريق منح كل قسم مشاركة مبكرة وصلاحية حق النقض الفيتو، فإن ذلك يجعل كل واحد منهم مسؤولاً بشكل مشترك عن التقرير النهائي ويضمن أنه سيكون بمثابة عمل تعاوني مشترك يستغل موارد الموظفين الموجودة لدى كل قسم، ويزيد من عملية التواصل والتنسيق والتفاعل بين جميع الأقسام. وتأتي مع المسؤولية المشتركة الملكية المشتركة كذلك للحلول الموصى بها وزيادة الاحتمال بأن كل قسم سيكون ملتزمًا بتنفيذ القرارات والتوجيهات الصادرة عن المجلس. ويكون لهذا الأسلوب في إعداد تقارير المجلس التأثير المتمثل بجعل كل قسم عابرًا للحدود. وربما يرغب قسم أو أكثر من الأقسام في التعامل مع تكليفات التقارير داخليًا وأن يكون مسؤولاً بالكامل عن المنتج النهائي، ولكنه لا يمنح هذه الفرصة. لقد عرف المجلس على مر السنين أنه بغض النظر عن حجم وقدرة وتوافر المصادر للقسم الواحد، فإن ما يهم هو أن المقاطعة تستفيد عندما تتحد الأقسام معًا وتخرج من صوامعها وتعمل كفريق واحد. ومن المهم الإشارة هنا إلى أنك لن تحصل على جميع الفوائد والنتائج التي لاحظتها في مقاطعة لوس أنجلوس بكل بساطة عن طريق إتاحة الفرصة للأقسام الأخرى لدراسة أو حتى

المصادقة على التقارير قبل أن يتم الانتهاء منها وتقديمها للمجلس. وفي ظل غياب الإخلاص المشترك أساسًا منذ البداية، فإن القسم الذي يتحمل مسؤولية التكليف لن يتمكن من الوصول بالكامل إلى جميع الموارد في الأقسام الأخرى وتتعرض المنظمة لمخاطر الفتور أو حتى المشاركة السلبية في إعداد التقرير.

إن أكثر ما أدهشني حول قدرة مقاطعة لوس أنجلوس على دعم ممارسة تعبر الحدود وتعزز عمل الفريق هو أن هذا كان مخالفًا لتجربتي السابقة مع منظمات أخرى أكبر. وقد وجدت أنه في الوقت الذي يزداد فيه حجم المنظمة، فإن ذلك يحدث أيضًا لعدد الصوامع ومنعتها. ولكن في مقاطعة لوس أنجلوس فإن التواصل والتنسيق الفعال، وعمل الفريق بين بعض الأقسام فيعتبر أكثر شيوعًا مما وجدت في كثير من المناطق الأخرى. فعلى سبيل المثال، تقوم الفرق الدائمة على تطبيق مجموعات القوانين، حيث تتألف هذه الفرق من موظفين من ستة أقسام مختلفة ونائب رئيس الشرطة، تقوم في العادة بإجراء عمليات تطبيق مشتركة لمجموعات القوانين. وفي ظل هذا القول، فإن الإنتاج المشترك هو الاستثناء وليس الأمر السائد في معظم جوانب عمل حكومة مقاطعة لوس أنجلوس.

## إعادة تنظيم قسم التخطيط في مدينة لوس أنجلوس:

لقد حققت مدينة لوس أنجلوس توقعاتي التقليدية بخصوص العلاقة بين الحجم التنظيمي وانتشار الصوامع فيها. لقد وجدت أن لدى مدينة لوس أنجلوس صوامع عالمية المستوى كما لديها خدمات عملاء رديئة فعلاً. وفي ظل معرفتنا بهذا الأمر، تبرز إحدى المبادرات الحديثة نسبيًا في مدينة لوس أنجلوس كمثال قوي للقضاء على الصوامع. وبسبب حجم المدينة، وقوتها العاملة الكبيرة، وتوفر المصادر، فقد تمكن عدد كبير من الأقسام على مر السنين من إضافة رصيد من القائمين على التخطيط إليه. واستجابة للطلب البطيء على خدمات التخطيط من الأقسام الأخرى، شهد الأفراد المعنيون بالتوظيف في قسم التخطيط تراجعاً. وليس من الممكن التوصل إلى معرفة دقيقة بأي شكل من الأشكال إلى السبب الذي قاد مختلف الأقسام إلى بناء قدراتها التخطيطية الداخلية وليس الاعتماد على الدعم من قسم التخطيط. ويمكن أن يكون الأمر ببساطة هو أن قسم التخطيط قد فشل في تطوير منتجات وخدمات مفيدة وقيمة، أو لم يتجاوب في الوقت المناسب وبطريقة موثوقة لتلبية الاحتياجات والطلبات على الخدمات من أقسام أخرى. كما يمكن أن يفسر ذلك بأن الأقسام

الأخرى اعتمدت على نموذج الإدارة العمودي والهرمي والرقابي وأنها كانت تشعر بارتياح أكبر في ظل وجود مخططين داخليين لديها مقارنة بالاعتماد على قسم آخر.

وفي غياب الحاجة لوجود علاقة عملية بين أقسامها وقسم التخطيط، فقد ضعفت العلاقات بين الأقسام وكان هنالك تراجع في مسؤوليات التواصل والتنسيق والتكامل لقسم التخطيط. ولا يعتبر ما حدث في قسم التخطيط في مدينة لوس أنجلوس أمرًا غير مألوف في المدن الكبرى. فربما ترغب بعض الأقسام الكبرى في مهندسيها، وربما يرغب بعضها الآخر في موظفي الأمن. واليوم فإن الاتجاه هو بالتأكيد في الاتجاه الآخر. فعلى سبيل المثال، جرى دمج شرطة الإسكان والشرطة على الطرق العابرة في مدينة نيويورك في قسم شرطة نيويورك وقد تمت الإشارة إلى عملية إعادة التنظيم هذه كواحدة من الأسباب التي لا تعد ولا تحصى لتراجع الجريمة في هذه المدينة. ولكن بغض النظر عن القسم أو الخدمة، فإن أي شيء يؤدي إلى إضعاف الحاجة إلى وجود علاقات عمل مع الأقسام الأخرى يمكن أن يؤدي إلى نشوء الصوامع وليس هذا الأمر جيدًا بالنسبة لخدمة العملاء على المدى البعيد. ولا يعني هذا أن الأكبر ليس أفضل، بل يعني أنه في الوقت الذي يزداد فيه حجم الأقسام، فيلزم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتحصينها من أن تصبح صوامع تعيق العمل والسماح لعلاقاتها مع الأقسام والوكالات الأخرى أن تضعف وتموت.

وبشكل عام، تميل الحكومات الكبرى أكثر نحو السماح بتركيز درجة عالية من السيطرة والسلطة والقوة في الأقسام الفردية. وهي أيضًا تمكن الأقسام من أن تصبح صوامع ضخمة أو «إمبراطوريات» محصنة ومعزولة، مما يؤدي إلى الازدواجية في العمل وانعدام الكفاءة وتراجع الإنتاجية وضعف التأثيرات التي تحرك الإبداع والتغيير. وإلى حد كبير فإن عمدة لوس أنجلوس ومجلس المدينة أيضًا عرفوا المشكلة التي أوجدوها لقسم التخطيط وعواقبها وقرروا اتخاذ إجراء بشأن هذا الأمر. ففي سنة ٢٠٠٧ وبناء على طلب مدير تخطيط المدينة، غيل غولدبيرغ Gail Goldberg، فقد وافقوا على نقل المخططين الموجودين في أقسام أخرى إلى قسم التخطيط. وهذا واحد من الأمثلة حيث عمل نقل موظفين ومهامهم من قسم إلى آخر على إضعاف فعلي للصوامع الحالية وتعزيز بناء الفريق. وقد اضطر ذلك الأقسام الحالية إلى التواصل واستعادة علاقة العمل مع قسم التخطيط وأوجدوا فرصًا لتحسين التواصل والتنسيق وتكامل الخدمات. وقد أرسل الإجراء الذي اتخذه العمدة ومجلس المدينة رسالة قوية ومؤلمة لجميع رؤساء الأقسام. كانت تلك الرسالة تفيد بأن بناء إمبراطورية صوامع،

علـــى الأقل عندما يتعلق الأمـــر بالتخطيط، لن يكون هو الخيار المثالي للأقســـام في مدينة لوس أنجلوس. كانت الرســـالة بســـيطة وتتلخص في دمج الخدمات والتواصل والتنسيق وتحسين خدمة العملاء أو التعرض لعواقب عدم القيام بذلك.

## خطة تطوير رأس المال في مدينة غالفيستون في تكساس:

تعـــرف ويكيبيديا خطة تطوير رأس المال بأنها: «خطة قصيرة المدى تدوم بين أربع إلى عشـــر ســـنوات، تحدد فيها المشاريع الرأسمالية ومشـــتريات المعدات، وهـي تقدم جدولاً زمنيًا للتخطيط بيـــن خيارات تمويل الخطة. كما أن الخطة الضرورية تطرح حلقة وصل بين البلدية ومنطقة المدارس الحكومية وقســـم الترفيه والحدائق، وجهات الحكومة المحلية الأخرى وخطة شـــاملة وإســـتراتيجية وميزانية سنوية»، وتقدم أيضًا «الفرصة لتعزيز التعاون بين الأقسام».[9] فهذه الفائدة الأخيرة على وجه التحديد تتميز بإمكانية أكبر لتعزيز التواصل والتنســـيق والتكامل بين الأقســـام المســـؤولة عن إجراء تحســـينات للبنية التحتية وبناء علاقات بين الحكومة المحلية والمواطنين الذين يعملون ويستثمرون ويعيشون في المجتمع.

ففي غالفيستون، كما في معظم الحكومات المحلية، فإن لخطة التطوير الرأسمالي مدى يتألف من خمس سنوات تخطيط. ويجري تحديث خطة التطوير الرأسمالي كل سنة بما يلي: (١) حذف برنامج العام الماضي؛ (٢) إعادة دراسة أولويات وتكلفة وتمويل المشاريع للسنوات الأربع المتبقية، (٣) إضافة سنة خامسة من المشاريع. وتدخل السنة الأولى من خطة التطوير الرأسمالي في الجزء الخاص بميزانية رأس المال من الميزانية الســـنوية للمدينـــة. ويجري إعداد خطة التطوير الرأســـمالي عـــن طريق لجنة تضم ممثلين من جميع الأقسام الذين يتحملون مسؤولية إنشاء وصيانة وتشغيل التحسينات الرأسمالية التي تمت بالإضافة إلى موظفي الميزانية والمالية.

وتتحمل لجنة خطة التطوير الرأســـمالي مســـؤولية تقييم والقيام بشـــكل مشترك بتصنيف كل مشـــروع رأســـمالي، والعمل من خلال قضايا بين الأقسام، ومن ثم تقديم برنامج له جدوى مالية لتمويل التحســـينات. وأثناء هذه العملية، فإنه يجري إبلاغ كل قسم بالتحسينات المجدولة من قبل الأقسام الأخرى، ويفيد هذا بأنه يجعل من الممكن بالنســـبة للأقسام جدولة وتنسيق التحســـينات التي تؤثر على بعضها البعض. ويؤدي هذا إلى منع تضارب الأعمال وتكرارها بشكل لا ضرورة له، مثلما يحدث عندما يجري تخريب طريق جديد لتحديث شـــبكة خدمـــات عامة. كما يؤدي ذلك إلى تجنب وضع

تتخذ فيه أقسام الأعمال العامة بناء طريق رئيسي باتجاه الشمال في حين يعتقد قسم الخدمـات أن التطوير يتجـه باتجاه آخر بحيث يقررون بنـاء مصنع لمعالجة الصرف الصحي في القسم الجنوبي من المدينة.

ويعتبر أسـلوب اللجنة في التعامل مع إعداد خطة التطوير الرأسمالي أكثر تأثيرًا على عبور الحدود، بحسـب تجربتي، مقارنة بما لو أنها وضعت من قبل مدير مجلس المدينـة أو المقاطعـة أو من قبل قسـم الميزانية أو المالية. وتعتبر المشـاركة التعاونية الأسـلوب الأكثر فاعلية لزيادة إيصال وتنسـيق وتكامل المرافق والخدمات العامة بين الأقسام.

وبالنسبة للقطاع الخاص، فإن خطة التطوير الرأسمالي تقدم توجيهًا مهمًا لتطوير المجتمع وللمجتمع على نطاق واسع. فهي تتيح للمستثمرين معرفة أين ومتى وكيف يتم تحسـين المرافق العامة والبنى التحتية الأخرى أو توسيع نطاق خدمتها بحيث يمكنها التخطيط مسـبقًا للإعداد للتقدم بمشاريع تطوير بحيث تتم دراستها والحصول على الموافقة في الوقت المناسب. وبالنسبة للسكان، فإن ذلك يبقيهم على اطلاع حول متى يتوقعون رؤية التحسـينات العامة الكبرى التي يجـري التخطيط لها لأحيائهم. وفي المجتمعات حيثما يكون التخطيط والإنشاء لإجراء تحسينات على الجوانب الرأسمالية بشـكل أساسي من مسـؤولية كل قسـم بعينه، تكون هنالك إمكانية أقل في التواصل والتنسيق ووضع الجداول الزمنية بشكل تفاعلي. وحيثما تكون للأقسام مصادر تمويل مستقلة، تكون هنالك مخاطرة أكبر من حيث إنها قد تعمل على نشوء الصوامع.

## لجنة مراجعة التطوير في مقاطعة أورانج بفلوريدا:

لجنة مراجعـة التطويـر Development Review Committee هي لجنة تتألف من ممثلين من كل الأقسـام وتشـارك في أي جانب من عملية دراسة طلبات التطوير المشـروطة أو التي تتم بناء على الرأي الشـخصي. ويميل أعضاء هذه اللجنة إلى أن يكونوا رؤسـاء أقسـام أو نوابًا لمديرين، وفي حال عدم قدرتهـم على حضور اجتماع من اجتماعات اللجنة، يحضر ممثل بديل رفيع المسـتوى يتمتع بكامل صلاحية اتخاذ القرار. وتشـكل التقسـيمات الفرعية وعمليات تطوير الوحدات المخطط لها مسبقًا وكذلك طلبات إعادة رسـم المناطق الحرة الأنواع الشـائعة من مشـاريع التطوير التي تدرس في الاجتماعات التي تعقد مرتين أسـبوعيًا لهذه اللجنة. كما يستخدم رؤساء الأقسـام الاجتماعـات لإبقاء بعضهـم البعض على اطلاع حول الدراسـات الخاصة

والقضايا التي تتعلق بالأقسام التي يمكن أن تؤثر على الأقسام الأخرى أو التي يمكن أن تستفيد من دراسة اللجنة.

ويتم في العادة طرح البنود على جدول أعمال لجنة مراجعة التطوير من قبل موظفي المقاطعة. ويحظى المتقدمون بالطلبات ومستشاروهم بالحضور بحيث يمكنهم المشاهدة والمشاركة في أية نقاشات ومفاوضات تتضمن مشاريعهم. وبعد دراسة المشاريع، تصوت اللجنة على إذا ما كانت توصي أو لا توصي بالمصادقة عليها وتحدد أي من الشروط أو جميعها التي ستفرض كجزء من عملية المصادقة على التطوير.

والفائدة الواضحة من لجنة مراجعة التطوير هي أنها تقدم مراجعة تتسم بالانفتاح والشفافية لدراسة طلب التطوير وعملية التعديل. وهي تضمن تنفيذ الإيصال والتنسيق والتفاعل بين جميع أقسام المقاطعة المشاركة في ضبط التطوير ومجتمع التطوير. لذا فإن الاجتماعات تكون مفتوحة أمام الجمهور، كما يجري الاحتفاظ بالمحاضر الرسمية بحيث يكون هنالك سجل لجميع النقاشات والإجراءات. وتسهل لجنة مراجعة التطوير التواصل بين الأقسام ومقدمي الطلبات، كما أنها تقدم دراسة متناسقة وقرارًا تعاونيًا وتعمل على تسريع عملية الدراسة والمصادقة. ويعتبر المشاركون في لجنة مراجعة التطوير هذا الأمر المسؤولية الأهم لديهم مع المقاطعة. وتكون قرارات لجنة مراجعة التطوير خاضعة للدراسة بناء على التماس يقدمه مجلس مفوضي المقاطعة. وتعتبر هذه الطريقة التي تتسم بالمبادرة في عملية تشكيل الفريق بما يتخطى حدود القسم بمثابة الترياق الفعال لبناء الصوامع كما أنها تعتبر أداة لا تقدر بثمن لتحسين خدمة العملاء.

## أمين المظالم في مقاطعة هيلزبورو بفلوريدا:

كان منصب أمين المظالم Obmudsman مصرحًا به ومشغولًا في مقاطعة هيلزبورو Hillsborough في سنة ٢٠٠٤ لعدة أسباب. فمنذ البداية، كانت هنالك رغبة جامحة لأن يكون هنالك شخص داخل المنظمة مكلف بحل المشكلات ويقوم أيضًا بدور الناصح المخلص لمصلحة الآباء والأمهات الذين لا يملكون الخبرة والذين لا يعرفون عملية إصدار التصريح في المقاطعة. وكان يجب على أمين المظالم التنقل بين الموظفين المسؤولين مباشرة عن الموضوع ومقدم الطلب/ المواطن لتحسين الاتصال بينهم وللمساعدة في التوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف في عملية تسوية المسائل الخاصة بالتصاريح.

وربما على نفس الدرجة من الأهمية إن لم يكن أهم من حل المشـــكلة بشكل مباشر كانت مســـألة الحاجة إلى التوصل إلى جذور المشـــكلات. كان يتوقع من أمين المظالم البحث عن الأسباب المتكررة لجذور المشكلة ومن ثم التوصل إلى طرق إبداعية لتحسين العمليات والإجراءات والممارسات لإصلاح وتجنب هذه المشكلات من الحدوث. فالتوصل إلى جذور المشـــكلة الخاصة بالخدمة، بحسب جون غودمان John Goodman مؤلف كتاب «خدمة العملاء الإستراتيجية Strategic Customer Service»، يتطلب من محلل المشكلات «امتلاك مهارات تحقيق وتحليل تترافق معها مهارات تواصل ممتازة، وتوجه نحو التركيز علـــى التفاصيل، والاهتمام بالمتابعـــة».[١٠] وبالإضافة إلى لعب دور المحلل الأساســـي، كان أمين المظالم أيضًا مسؤولاً عن التعاون مع جميع الأقسام المشاركة في عملية إصدار التصريح بحيث يجعلهم يتبنون المشكلات وحلولها على حد سواء.

وتعتبر قيمة تجنب المشـــكلات المستقبلية كبيرة جدًا لأنها تنفع الجميع من العملاء المجهولـــين في المســـتقبل وهو ما يعمل علـــى مضاعفة الخدمات الشـــخصية الأولية المقدمـــة إلى الأفراد. فإذا لـــم تتمكن المقاطعة من تنفيذ ذلـــك بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، فإنها كانت ســـتفعل أي شـــيء بعد ذلك. وفي جوهر الموضوع، كانت المقاطعات ملتزمة بفعل ما يجب فعله. فعن طريق تحويل التناقضات والمشكلات الماثلة في العمليـــة إلى فرص، كانت المقاطعة قادرة على بنـــاء علاقات إيجابية مع عملائها الحاليين وطرح إمكانية تحســـين الخدمات لعملاء المســـتقبل. ولكـــن لا تعمل جميع مناصب أمناء المظالم بالنســـبة للحكومات المحلية بنفس الطريقة. فعلى سبيل المثال، في ســـان أنتونيو San Antonio ركز منصب أمين المظالم المماثل بشـــكل كامل تقريبًا على مســـاعدة الأفراد على حل مشـــكلاتهم كل قضية على حدة. وقد خذلت عملية التدقيـــق الإداري التي تقـــوم بها زوكر للنظم Zucker Systems أمين المظالم بســـبب عدم اســـتخدام هذه المواقف للتعامل مع الســـبب الحقيقي للمشكلات وتحسين النظم والإجراءات الخاصة بالقسم.

وبســـبب عدد السكان الكبير من ذوي الأصول اللاتينية في مقاطعة هيلزبورو، فإن أول أمين مظالم شـــغل هذا المنصب كان ثنائي اللغة، وقد كانت تحمل شهادة دراسات عليا في التخطيط من جامعة في المكسيك. وبالإضافة إلى كونها نصيرًا لمقدم الطلب وراعيًا للتحســـين المســـتمر للعمليات النظامية، فقد كانت لديها أيضًا رسالة أساسية تتمثـــل في التواصل مع الجمهور. وقد تواصلت مع الجالية اللاتينية عن طريق إجراء مقابـــلات وإعداد مواقع خدمة عامة لمحطات الراديـــو المحلية. فقد أوصلت الحاجة

إلــى الحصول على تصاريح لبناء حفر امتصاصية إضافية، وتجمعات بيع المســتعمل، والوظائف المنزلية، وأنواع أخرى من الأنشطة. كما شرحت للناس سبب وجود أنظمة فــي المقاطعة، وما هي تلــك الأنظمة، وكيف أن الناس والجالية يســتفيدون من قيام المقاطعة ببناء خدمات تفتيش وتطبيق القوانين.

وقد كان أمين المظالم يرفع تقاريره مباشــرة إلــى مدير وحدة التخطيط والتطوير الذي كان يشرف على التخطيط، والتقسيم المناطقي، وبناء أقسام التفتيش. وقد كان المنصب يقع ضمن نفس مستوى رفع التقارير المباشرة مثلما هو بالنسبة لمديري القسم. كان الهدف من هذا الهيكل التنظيمي إيصال رسالة مفادها أن أمين المظالم كان زميلًا وعلى نفس المســتوى من رؤساء الأقسام وأن المنصب كان يحظى بالدعم الكامل لمدير الوحــدة. ولم يكن يمكــن تقبل أقل من الخدمة السلســة والمتناســقة والمتكاملة بين الأقســام النظامية عندما أوفت أمين المظالم بمســؤولياتها لتحقيق التحسن المستمر للعمليــة والإجراءات النظاميــة، وأن تكون نصيرًا للعملاء الأفــراد، وأن تحقق خدمة عملاء أفضل في قسم التخطيط والتطوير.

كان أمين المظالم بمثابة عابرة للحدود ولم تسمح لأي صومعة أن تقف في طريق الجهود الجبارة التي تبذلها لتحســين خدمة العمــلاء. وقد كانت تحظى بالاحترام والقبول، كما كانت تعامل كرئيس قســم من قبل مدير الوحدة وزملائها. وقد كانت مفاتيــح النجاح لتحقيــق النجاح لمبادرة أمين المظالم على النحــو التالي: دعم مدير الوحــدة؛ احترام رؤســاء الأقســام؛ معرفتهــا واطلاعها على العمليــة والإجراءات النظامية؛ مهارات الأشــخاص مــن حولها؛ وإتقان اللغة الإســبانية التي مكنتها من التواصــل مع المجتمــع من ذوي الأصول اللاتينية. كان يتوقــع أن تحدث الكثير من الأشــياء حتى تنجح المبادرة مثلما حدث، لكن عندمــا تم الانتهاء من قول وعمل كل شــيء، فقد كانت سمات أمين المظالم الشــخصية والكفاءة هي التي جعلت المبادرة ناجحة جداً. فتأكد من أن تحاول أن تحصل على شــخص جيد بهذا المســتوى إذا أردت تكرار هذا البرنامج.

### برنامج التدريب المتبادل، قسم التخطيط في مقاطعة لوس أنجلوس:

لا يلزم عبور الحدود فقط بين الأقســام والوكالات، ولكنه يلزم أيضًا بين الوحدات والأقســام داخل الأقســام الكبرى التــي تتولى العديد من المهــام والخدمات. والمثال الجيد على ذلك هو قســم التخطيط في مقاطعة لوس أنجلوس التي يوجد فيها ٢٠٠

موظف تقريبًا في أربع وحدات واسعة منفصلة. إذ تتباين وعلى نطاق واسع كل من المعرفة والمهارات والخبرة الفنية اللازمة لتطوير وتقديم مختلف منتجات وخدمات التطوير وذلك بحسب طبيعة العمل. وكقاعدة عامة، فإن القائمين على التخطيط الذين يعدون ويحدثون خططاً عامة واسعة النطاق يميلون إلى امتلاك الخبرة المباشرة في هذه النشاطات المتخصصة كما يحملون شهادات بكالوريوس وشهادات دراسات عليا في مجالات التصميم مثل هندسة عمارة المناطق الطبيعية، وهندسة العمارة، والتصميم الحضري، أو الدراسات البيئية. وفي المقابل، فإن القائمين على التخطيط الذين يدرسون طلبات وتصاريح تطوير الأراضي ويعدون أنظمة استخدام الأراضي يميلون إلى امتلاك خبرة قوية في هذا المجال وامتلاك شهادات أو شهادات عليا في التخطيط الحضري، والإدارة العامة، أو علم الاجتماع.

وتجازف أقسام التخطيط التي لديها العديد من الوحدات ذات المهام المميزة والموظفون المتخصصون بتعرضها لخطر أن تصبح مكانًا لعمل الصوامع. ففي العادة يكون هنالك القليل أو لا يكون هنالك وبانتظام تفاعل وتواصل وتنسيق بين هذه الوحدات حتى لو أنها وجدت في نفس القسم. ففي سنة ٢٠٠٨، أطلق قسم التخطيط في مقاطعة لوس أنجلوس برنامج تدريب متبادل متعدد وطوعي للمخططين في القسم. وعلى مدى ستة أشهر تقريباً، جرى تدريب المخططين من وحدة التخطيط المتقدم لتقييم ودراسة تشكيلة من طلبات التطوير. وتحت إشراف مخططين يتسمون بالخبرة، تعلم المخططون كيف يدرسون طلبات إعادة التقسيم المناطقي من البداية وحتى النهاية. فقد التقوا بمقدمي الطلبات، وحللوا، وقيموا طلباتهم، وأعدوا تقارير موظفين، وقدموا النتائج والتوصيات إلى لجنة التخطيط في اجتماعات عامة.

لقد أدى برنامج التدريب المشترك إلى الكثير من الفوائد. فبالنسبة لمخططي التصميم المادي عمل ذلك على زيادة معرفتهم العامة وخبرتهم بعملية التطوير، كما مكنهم من تحقيق فهم أفضل للعلاقة بين التخطيط والتنفيذ. وعلى مستوى شخصي أكثر، عمل ذلك على توسيع معرفتهم وقدرتهم التسويقية وأدى إلى تأهيلهم للعمل في وحدات أخرى في المستقبل فيما لو أرادوا ذلك أيضاً. وقد عمل ذلك على زيادة الاحترام والتقدير للواجبات والمسؤوليات والتحديات المثيرة للأعصاب بحيث إن زملاءهم في العمل الذين يعملون في مجالات نظامية كانوا مضطرين للتعامل مع هذه الأمور يومياً.

وقد أفاد التدريب المتبادل مخططي الوحدة الحاليين؛ لأنه أدى إلى تعزيز العلاقات وحسن التواصل وزاد من الوصول إلى معرفة وخبرة وتصميم المتخصصين وإلى نطاق واسع من المخططين. وقد استفاد قسم التخطيط لأنه عمل على توسيع الحدود التي توجد طبيعيًا بين الوحدات ذات المهام المتخصصة والموظفين، كما أسهم في إيجاد ثقافة تقدر عمل الفريق وبناء العلاقات والتبادل الحر للأفكار والتلاقح المتبادل والإبداع. وكانت القيمة الإضافية التي تحصلت هي أن القوة العاملة لدى قسم التخطيط أصبحت أكثر كفاءة وأكثر مرونة، كما منح ذلك القسم القدرة على إجراء النقل مؤقتًا للموظفين بين الوحدات لاستيعاب أي زيادة غير متوقعة في تطوير الأراضي وأنشطة البناء.

## عبور الحدود السياسية، تحالف التطوير الاقتصادي الريفي في كانساس:

تجعل الحدود السياسية والمصالح الذاتية من الديمقراطية التمثيلية أمرًا ممكناً، ولكنها أيضًا تُوجد صوامع قوية لا تصدق وكذلك عوائق منيعة أمام التعاون القضائي والإقليمي. وبحسب البحث الذي أجرته جوديت إنز، وديفيد بوهر، وسارا فيتوريو Judith Innes, David Booher, Sarah Vittorio، فإن الحوكمة الإقليمية regional governance تعتبر إشكالية. فالحكومات المحلية المجزأة المستقلة تتخذ قرارات تتمحور حول الذات ومتضاربة وغير متنافسة، كما أنها تكون غير قادرة على عبور وردم حدود الصلاحيات والمهام، أو أنها تكون غير راغبة في إشراك القطاعين العام والخاص في المهمات السائدة، وتكون أقل اهتمامًا في التركيز على الرعاية التعاونية للمنطقة. وفي ورقة نشرت في مجلة جمعية التخطيط الأمريكيةJournal of American Planning Association تم التوصل إلى أن الإقليمية التعاونية الناجحة، التي أشاروا إليها بشبكة الحوكمة، تعتمد على التنظيم الذاتي، وتنوع المشاركين والأنشطة، والتفاعل، والتغذية الراجعة، واتخاذ القرار تعاونياً، وإجازة الحكومة ودعم المصادر.[11] وإن ما يعرف باسم حوكمة الشبكة Network Governance، فإنني أطلق عليه عبور الحدود.

وفي سنة ١٩٩٥، اتحدت ست وأربعين مقاطعة في غرب كنساس معًا لتجاوز الحدود السياسية القضائية وإنشاء تحالف تطوير اقتصادي ريفي في كنساس كمنظمة غير ربحية. وقد أنشئت المؤسسة لأهداف أساسية لتسويق المنطقة، واستقطاب شركات جديدة إليها، وتشجيع التطوير الاقتصادي لكل المنطقة. وقد كانت جميعها مقاطعات

صغيرة فردية وكانت هنالك فقط ٤ مدن في المنطقة بعدد سكان يفوق ٢٠,٠٠٠ نسمة في حجمه. وفي ظل وجود عدد قليل من مصادر التمويل الخارجي، وقاعدة ضريبية صغيرة، وقوة عاملة محدودة، فقد طرحت المؤسسة القضائية الإستراتيجية الوحيدة الصالحة لديها وأفضلها لتعزيز التطوير الاقتصادي في المنطقة. إذ يمكن توسيع نطاق المثل القديم الذي يقول «الحاجة أم الاختراع» ليشمل «والقوة الدافعة للتعاون بين المقاطعات».

وفي السنوات التي تلت تأسيسها، فقد نما عدد المقاطعات المشاركة في تحالف التطوير الاقتصادي الريفي في كانساس ليضم ٥٣ مقاطعة ويغطي أراضي ذات مساحة أكبر من ولاية أوهايو. ويعمل هذا التحالف على تسويق المنطقة الغربية ككل، ويقدم أيضًا دعمًا فرديًا على أساس الاحتياج. ويبقى هنالك تنافس بين المناطق، ولكن بحسب دان ستيفن Dan Steffen، وهو مدير مشروع إقليمي يعمل لدى وزارة الاقتصاد في كانساس «إنه تنافس ودي» لأن «الناس يدركون الآن أنهم جميعًا منخرطون فيه معاً. فما هو جيد لمجتمع ما جيد لمجتمعات أخرى وللمنطقة ككل».[١٢] ويحقق التحالف المشار إليه معظم إن لم يكن كافة الخصائص الضرورية اللازمة للحكومة الناجحة للشبكة حسبما وصفتها الأستاذة إنس Innes وزملاؤها ويحطم الجدران والعوائق التي تفرضها الصوامع التقليدية والموجودة بين الدول بالطرق التالية:

١. تقديم منفذ شبكي لتبادل المعلومات وأفكار التطوير الاقتصادي؛

٢. تقديم التدريب على الاستقطاب وكتابة طلبات المنح وتطوير مبادرات وإستراتيجيات استدامة الأعمال؛

٣. تقديم صوت موحد ليمثل المنطقة في الجوانب التشريعية على مستوى الولاية وزيادة القدرة والوضوح في التنافس على منح التطوير الاقتصادي على المستوى الوطني؛

٤. تسهيل حشد الموارد بحيث يمكن للناس حضور المؤتمرات وورش العمل والمعارض التجارية؛

٥. زيادة قدرة المنطقة على تعزيز وجذب واستقطاب العاملين لأرباب العمل في المنطقة.[١٣]

## خطة عامة (شاملة) لمنطقة أونتاريو في كاليفورنيا:

تم تبني الخطة العامة لأونتاريو Ontario في ولاية كاليفورنيا في سنة ٢٠١٠ بعد جهود تواصل مكثفة مع الجمهور. وهي تقدم الأساس السياسي لكل شيء تنفذه المدينة. وهي تقوم بإيصال أهداف ومبادئ وسياسات بعيدة المدى لتوجيه النمو المستقبلي وتطوير أونتاريو ودمج الموارد المادية والاقتصادية والبيئية والبشرية للمدينة. وتتألف الخطة من العناصر التسعة التالية: استخدام الأراضي، الإسكان، الحركة والانتقال، السلامة، الموارد البيئية، المتنزهات والترفيه، اقتصاديات المجتمع، تصميم المجتمع Community Design، الموارد الاجتماعية. وتتضمن وثيقة الخطة الالتزام بمبادئ لكل عنصر، وكذلك أهداف وسياسات مع مقاييس للتنفيذ. ويجري تحديث ذلك بانتظام ويمكن الاطلاع عليها على الإنترنت من خلال الموقع التالي: www.ontarioplan.org.

وتتلخص أهداف مجلس المدينة الذي تبنى الخطة بما يلي:

١. الاستثمار في النمو والتطور الجاري في اقتصاد المدينة.

٢. الاحتفاظ بالمستوى العالي الحالي من السلامة العامة.

٣. العمل بطريقة تماثل عمل الشركات.

٤. السعي نحو تحقيق أهداف وغايات المدينة من خلال العمل مع الجهات الحكومية الأخرى.

٥. تركيز الموارد على الأحياء التجارية لأونتاريو.

٦. الاستثمار في البنية التحتية للمدينة (الماء، الشوارع، الصرف الصحي، المتنزهات، المجاري، المرافق العامة).

٧. تشجيع وتزويد ودعم البرامج والسياسات والأنشطة الترفيهية والعلمية والثقافية والصحية للمدينة.

٨. التأكد من تطوير مجتمع معد جيدًا ومتوازن وداعم لذاته على غرار النموذج الجديد للمستعمرات البشرية new model colony.

ومـا يميز الخطة ويجعلها مبدعة ومثيرة بشكل خاص أنها تتضمن عنصر متابعة وتغذية راجعة وتستخدم المؤشرات الكمية والنوعية على مقاييس التقدم نحو تنفيذ كل

هدف من الأهداف الرسـمية. ويضمن نظام المتابعة أن يكون هنالك تواصل وتنسيق بين الأقسام وهو يعمل بتعاون لتنفيذ أهداف الخطة وفقًا لسياسات المجلس. وتتسهل عملية عبور الحدود أكثر بإيجاد تسع فرق للإدارة بين الأقسام يجري تشكيلها حول كل واحد من العناصر التسعة الرئيسية للخطة. كما توفر وصلة المتابعة والتغذية الراجعة الخاصة بالموقع العام للخطة وصلة لجميع الأقسام المختلفة العاملة في المقاطعة التي تكون مسؤولة عن تنفيذ الخطة.

وإن الخطة العامة التقليدية أو الخطة الشاملة حسبما تعرف وتشتهر به في معظم المناطق خارج ولاية كاليفورنيا لم تصل إلى إمكانيتها الأصلية النظرية التي تم وضع التصور لها. فقد كانت فائدة الخطط التقليدية الشاملة محدودة لأنها كانت بعيدة المدى، وركزت بشكل كلي تقريبًا على البيئة المادية، وتم إعدادها في العادة بمشاركة غير كافية من الجمهور عمومًا والأقسام العاملة التي كانت مسؤولة أساسًا عن تنفيذ الخطط. ولذا فإن روبرت باتيرنوستر Robert Paternoster، وهو عضو جمعية المعهد الأمريكي للمخططين المرخصين، والمدير السابق للتخطيط والبناء في لونغ بيتش وأحد أكثر المخططين احترامًا في ولاية كاليفورنيا، قد كان لفترة طويلة نصيرًا للتوسع والتحول في الخطة العامة التقليدية البعيدة المدى إلى أداة مناسبة أكثر في التنفيذ والبرمجة والإدارة والتخطيط المتوسط المدى لتعزيز التعاون بين الأقسام العاملة ولتحسين التواصل بين السكان والشركات. وعلى وجه التحديد، كان قد ذكر مدن أونتاريو وصانيفيل Sunnyvale في ولاية كاليفورنيا كأمثلة على حكومات محلية كانت قادرة على دمج الخطط العامة لديها في نظم إدارة وتخطيط معقدة تعمل على تعزيز التواصل والتفاعل والتنسيق بين الأقسام العاملة ومدير مجلس المدينة ومجلس المدينة والمجتمع. وهو يطلق على ذلك التخطيط بالطريقة التي كان يجب أن يتم بها ذلك باستمرار، وأريد أن أشير إلى أنها كانت دائمًا أمثلة رائعة على كيف أنه بوسع الحكومة المحلية استخدام التخطيط التفاعلي والتكاملي لهدم الصوامع وعبور الحدود.

## نظام اتصال خدمة العملاء المركزي ٣١١ لسان أنتونيو في تكساس:

لا يهتم الناس بالقسم الذي يتولى الخدمة؛ فكل ما يريدونه هو الحصول على الخدمة. ففي كثير من الحالات لا تكون لديهم فكرة أو لديهم فكرة خاطئة عندما يتعلق الأمر بمعرفة القسم المحدد الذي يكون مسؤولاً عن خدمة معينة، كما أنهم يكونون بلا معلومة عندما يتعلق الأمر بمعرفة القسم الصحيح وكيف يتصلون به. وأفضل

استجابة لهذه المشكلة هي نظام ٣١١. وحسبما جرى تعريفه من قبل الجمعية العالمية لإدارة المقاطعة/المدينة International City/County Management Association، فإن ٣١١ هو عبارة عن نظام اتصالات لتبادل المكالمات الهاتفية محليًا يتيح للناس الوصول إلى المعلومات والخدمات غير الطارئة للحكومة المحلية وذلك بكل بساطة عن طريق طلب الرقم ٣١١. وتقوم شبكة مقسم عامة بتحويل حركة الاتصالات على الرقم ٣١١ إلى مركز اتصالات. وقد أنشأت مدينة سان أنتونيو نظام ٣١١ قبل أكثر من ست سنوات عن طريق توحيد مراكز الاتصالات التابعة للخدمات البيئية، والأعمال العامة، ورعاية الحيوانات، والالتزام بالقوانين. ويخضع ممثلو خدمة العملاء الذين يشغلون مركز الاتصال المركزي لتدريب مكثف لامتلاك معرفة عملية بجميع الخدمات التي تطرحها الأقسام الأربعة وكذلك التعرف على جميع الأقسام الأخرى في المدينة بحيث يمكنهم تحويل المكالمات للقسم المناسب. وقد أتيحت لي الفرصة لمشاهدة البرنامج وهو يعمل عندما زرت مبنى البلدية في سان أنتونيو سنة ٢٠٠٨ وقد أعجبت به تماماً.

وبينما تكمن القيمة الأساسية لنظام ٣١١ في تقديم المعلومات وتحسين خدمة العملاء وزيادة رضا العملاء في سان أنتونيو والمناطق الأخرى، فقد وجدت الجمعية العالمية لإدارة المقاطعة/المدينة International City/County Management Association أن «واحدة من فوائد نظام الاتصالات المركزي ٣١١ هو أنه يساعد في تحطيم الصوامع التي توجد في الأقسام».[١٤] إذ يمكن التعامل حاليًا مع طلب الحصول على المعلومات، وهو السبب رقم واحد في اتصال الناس مع الحكومات المحلية، وكذلك التجاوب مع القضايا والشكاوى التي تتضمن أكثر من قسم، حيث يمكن أن يتم هذا التعامل دون حاجة لجعل الناس يترددون بين الأقسام. وبالإضافة إلى ذلك، فمن خلال جمع وتحليل اتصالات العملاء بحسب المناطق الجغرافية، فإن الاتجاهات المهمة للصورة الكبرى التي تشير إلى احتمالية وجود مشكلة في عدم استقرار الأحياء يمكن أن تشاهد ويتم التعامل معها في وقت أبكر وأكثر فاعلية وكفاءة من قبل الحكومة المحلية.

ويدرس العدد الصادر في ديسمبر ٢٠١١ من مجلة الإدارة العامة PM magazine التي تنشرها الجمعية العالمية لإدارة المقاطعة/المدينة كيف أن الحكومات المحلية في إنديانابوليس/مقاطعة ماريون Indianapolis/Marion County، وسان فرانسيسكو San Francisco، ونوكسفيل Knowxville قد استخدموا أنظمة ٣١١ للبدء بتحسين

تقــديم الخدمة وتحقيق وفورات في التكاليــف والاختلالات العملياتية. ويزعم كوري فليمينغ مدير المشروع في الدراسة الوطنية التي أجرتها النقابة العالمية لإدارة المقاطعة/ المدينــة لتقنية ٣١١ لخدمة العملاء، أن هذه التقنية تســاعد التحول الحكومي وتحفز باتجــاه إدارة التغيير وأنه «عندما تجتمــع خدمة العملاء الأفضل مع التقديم الأفضل والأكثــر فاعلية للخدمــة، فإن وضع تنفيذ ٣١١ يصبح أكثر إلحاحاً، بل لا مفر منه».[١٥] وللحصول على مزيد من المعلومات حول أنظمة ٣١١ انظر الكتاب السنوي البلدي The Municipal Year Book 2012 الصــادر عن النقابة العالمية لإدارة المقاطعة/المدينة أو قم بزيارة www.icma.org.[١٦]

## البحث عن الأسباب الجذرية في مواطنها:

بدلًا من «البحث عن الحب في جميع المواطن الخاطئة» حســب الأغنية التي غناها مايكــي غيلــي Mickey Gilley، فــإن المنظمات بحاجة إلى أن تبحث عن الأســباب الجذرية في جميع مواطنها. فهنالك حكاية قديمة حول رجل ليس بكامل قواه العقلية كان يبحث عن مفاتيح بيته في الليل تحت ضوء مصباح الشــارع عند أحد التقاطعات في وســط المدينة. وكان هنالــك صديق يمر في المكان، فتوقف محاولًا مســاعدته. وبعد بحث عقيم، ســأله صديقه عما إذا كان واثقًا أن هذا هو المكان الذي أضاع فيه مفاتيحــه. فأجاب الرجل قائلًا «لا، بل إنه أضاع مفاتيحه في الحقيقة في مكان آخر في وســط الحي». وعندما ســئل لم كان يبحث عن مفاتيحه في مكان يعرف أنه ربما لــم تكن موجودة فيه، أجــاب «لأن الإنارة أفضل بكثير تحت ضوء مصباح الشــارع». الفكرة في هذه الحكاية الســاذجة هي أنه بالنسبة للمطرقة فكل شيء يعتبر مسماراً، وأنه بالنسبة للصومعة فإنه يجب أن يكون لكل مشكلة حل داخلي موجود داخل القسم تحت سيطرته. فيمكن أن تكون المشكلة في القسم، وفي بعض الأحيان يمكن أن تكون هنالك بعض الأشــياء التي يمكن للقســم أن يقوم بها لمحاولة التخفيف من المشكلة أو إصلاحها؛ ولكن في كثير من الحالات، فإن الســبب الحقيقي للمشــكلة قد يوجد في مكان ضمن صلاحية قسم آخر.

وكاستشــاريين فإن الهم الأكبر الذي نحمله تجاه الصوامع هو أنها تعقد في بعض الأحيان وتجعل من المســتحيل التعامل مع الأســباب الحقيقية لمشــكلات الخدمة في الأقســام التي ندققها. والمصدر والموقع الظاهر بمشكلة خدمة وردت فيها تقارير قد يكشف عنه عند التحري ليتبين أنه مجرد عرض مرئي جدًا من أعراض المشكلة. وفي

كثير من الحالات، فإن الموقع الفعلي والسبب الجذري والحل للمشكلة يكون موجودًا في مكان آخر. فكر في الأمر. فلو كانت هنالك مشكلة تتعلق بالخدمة في قسم من الأقسام، ولكن جذورها الحقيقية وحلولها موجودة في واحد أو أكثر من الأقسام الأخرى، فتخيل بعد ذلك درجة الصعوبة والتحدي الذي تشكله محاولة جعل هذه الصوامع غير المتناسقة والمتباعدة المصالح تعمل معًا لحل هذه المشكلة.

ففي يناير ٢٠١٢، تقدم مجلس مشرفي لوس أنجلوس Los Angeles Board of Supervisors بطلب للحصول على قرض ولاية بقيمة ١٠٠ مليون دولار للمساعدة في تمويل سجن مركزي. لا أحد ينكر أن السجن مكتظ ويعج بالنزلاء. وقد قال أحد القضاة الاتحاديين أن السجن كان كبيوت حمام العصور الوسطى ولكن على طريقة معاصرة. لذا فإن السجن يعتبر مشكلة، وأن رئيس الشرطة باكا Baca، والرئيس التنفيذي ويليام تي فيوكا William T. Fujjioka والمشرفين جميعًا يعتقدون أن الحل لإصلاح السجن يكمن في بناء سجن جديد. ولكن السجن المكون من برجين والذي شيد في عام ١٩٩٦ من قبل مجلس مدينة لوس أنجلوس في منطقة وسط المدينة به ١,٠٠٠ عنبر فارغ تقريبًا بسبب النقص في الموظفين، وهنالك نزيلان فقط في مركز اعتقال بيتشيس الذي يمكنه استيعاب ١,٦٠٠ معتقل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن من بين الأسباب الجذرية الأخرى للاكتظاظ، بحسب عمود صحفي في صحيفة لوس أنجلوس تايمز، هو أن العدد الكبير للمعتقلين المحتجزين في سجون المقاطعة ناجم عن عدم تسديدهم لمخالفات المرور أو رسوم المحكمة. فتكلفة إقامة نزيل في السجن تساوي ١٤٠ دولارًا في اليوم بحسب تقرير ذكر في العمود الصحفي. وفي الوقت الذي لزم فيه المقاطعة ١,٤ مليار دولار لسجن جديد ولم تتمكن المدينة من الاضطلاع بنفقات بناء تشغيل السجن الحالي، فإنها خسرت كذلك قضية بمبلغ مليوني دولار لاثنين من شرطة الدراجات النارية زعمًا أنهما عوقبا لعدم تحقيق النصاب المطلوب منهما من المخالفات المرورية التي يقصد بها جمع أموال للمدينة.

السخرية في كل هذا الموقف هو أنه خارج نطاق الاستيعاب. فعندما تصل الأمور بعضها ببعض، فإنك تدرك أن هذه حلقة مفرغة وأن لا صلاح لها إلا بهدم الحواجز وجعل الناس يعملون معًا للتعامل مع الأسباب الحقيقية للمشكلة. وفي هذه الحالة، فإن الأمر يبدو وكأن النزلاء هم المسؤولون عن الصومعتين وأنهم ومنطقتيهم الحكوميتين غير قادرين أو غير مهتمين بالتواصل والتنسيق ودمج عمليات السجنين. ومن الواضح

أن المجلس التشـريعي التابع للولاية وبيروقراطيي الولاية مرتبطون بالأسباب الجذرية والحلول لهذه المعضلة.

وتتجاوز مشـكلة ازدحام السـجن في لوس أنجلوس إلى حد بعيد عواقب إصدار المخالفات المرورية وسـجن الناس الذين لا يستطيعون سداد مخالفاتهم. ويمكن تتبع السـبب الجذري للاكتظاظ إلى عقود من التشـدد في ضبط الجريمة الذي كان يقوم على فكرة سجن أكبر عدد من المجرمين وإبعادهم عن الشوارع بحيث لا يمكنهم ارتكاب مزيد من الجرائم. وعلى وجه التحديد، كانت الإسـتراتيجية الأكثر شيوعًا تتمثل في التركيز على مرتكبي المخالفات الدائمين بمستويات مرتفعة ضمن الاعتقاد بأنه بغض النظر عن الإسـتراتيجيات والتكتيكات التي يمكن أن تسـتخدم لخفض الجريمة، فإن هؤلاء المجرمين من ذوي المهارة والخبرة لا يزالون يجدون الفرصة لارتكاب الجريمة.

لقد تعاملت مدينة نيويورك مع الجريمة واكتظاظ السـجون لديها بطريقة مختلفة عن طريق التتبع الناجح للأسباب الحقيقية للجريمة. فقد خفضت معدلات السجون بنسبة ٢٨٪ بين سـنتي ١٩٩٠ و٢٠٠٠. وخلال نفس الفترة، فإن معدلات جرائم القتل، والسـطو، وسرقة السيارات، انخفضت أكثر من ٨٠٪. وقد وظفت نيويورك المزيد من ضباط الشـرطة واسـتخدمت تكتيكات جديدة لمكافحة الجريمة مثل استخدام نظام كومبستات Compstat System لاستهداف «المناطق الساخنة» إحصائياً، ونشر المزيد من الضباط في المناوبات الليلية، وإقفال أسواق المخدرات وزيادة عدد الاعتقالات بين القاصرين. ولكن القصد من وراء الحملة على الجرائم الصغرى لم يكن سـجن المزيد من الناس، ولكن السماح للضباط بالتحقق من تصاريح الاعتقال غير المنفذة وتمكينهم من اعتقال المجرمين الخطرين الذين لديهم استعداد نحو ارتكاب جرائم خطيرة.

كمـا يمكن للجهات الأمنية القائمة على تنفيذ القوانين أن تتأثر سـلبًا بعدم قدرة الأقسام الأخرى على أن تقدم بفاعلية خدمات مناسبة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها. وفي وقت قريب، كان السبب الجذري لعدم قدرة رئيس شرطة مقاطعة Cook County على إعادة فتح القضايا غير المحلولة يعود إلى وكالة أخرى- وهي مكتب المفتش الطبي التابع للمقاطعة. فقد فشل هذا المكتب في تتبع الجثث التي تعامل معها ودفن بقاياها فـي قبور دون علامات توضع عليها. ونتيجـة لذلك، كانت لدى المفتش الطبي القليل جدًا من المعلومات حول ١٣,٠٠٠ جثة تعامل معها ودفنها منذ ١٩٨٠. ويعد هذا دليلًا جيدًا على كيفية حل المشـكلة من جذورها فيما يتعلق بواحدة من مشـكلات المنظمة، حيث يكمن الحل بيد منظمة أخرى.

## الفائدة الحقيقية لتحطيم الصوامع وعبور الحدود:

يعتقــد المديــرون في المنظمات التي تتبع أســلوب الإدارة من الأعلى إلى الأســفل والقيادة والســيطرة بأنها تســتمد قوتها من إقامة جدران صوامع وبناء الإقطاعيات. ولكن الرقابة والقمع اللذين يمارســان على المرؤوســين ليس قوة حقيقية عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الأشياء. فالصوامع هي عرض المشكلة وأن الحل الجذري يتطلب التقرب من الموظفين وتبســيط التسلســل الوظيفي وتمكين الموظفــين وتفويضهم وتحفيزهم ومكافأتهــم، أولئك الموظفين الذين يطورون علاقــات تعاونية ويؤدون إلى نتائج جيدة ويرضون عملاءهم.

إن العلاقات التعاونية، مثل بناء الفريق المتعدد التخصصات، والمشــاريع المشتركة، والشراكات الإســتراتيجية سواء داخل أو خارج حدود الأقسام والمنظمات، تعد بمثابة الأســاس للعبور الفعال للحدود وتهديم الصوامع. وإن التقدير المتنامي لقيمة وأهمية بنــاء الفريق التعاوني والمتعدد التخصصات قد أصبــح ضمن تقدير الأبحاث الطبية. فالطريقة التقليدية للأبحاث الضيقة التوجه والتركيز من قبل متخصص واحد يشكل مرجعيــة قيادية في مجال محدد من الدراســة تخضع حاليًا للاســتبدال، في بعض الحــالات، لتحل محلها مجموعة العلوم المتعدد المجــالات. وقد ورد عرض في العدد الصــادر في ٢١ مارس ٢٠١٣ من مجلة تايم Time لمنظمة مواجهة الســرطان Stand Up 2 Cancer التي أنشــئت في سنة ٢٠٠٨ من قبل بضعة أفراد معروفين ومترابطين في هوليوود كانت لديهم تجارب شــخصية وعائلية مع الســرطان. وقد توصلوا إلى فكــرة غير معتادة بتطبيق نفس المبادئ لصناعة فيلم عن مهاجمة الســرطان. وكانت تلك المبادئ على النحو التالي: «جلب أفضل الأشــخاص وأكثرهم موهبة ووضعهم في مكان واحد، وتقديم الدعم المالي لهم وبسخاء، والإشراف على تقدم سيرهم في العمل وبحزم والسعي نحو الحصول على نتائج كبيرة- ضمن الالتزام بجدول متشدد».[١٧]

لــم يكن هذا الجهد دعاية هوليودية، وقد أدت أولــى نتائجها بالمجتمع الطبي إلى التوصل إلى أنه بســبب تعقيد التفاصيل البيولوجية للسرطان، فإن المجموعة العلمية ربما تكون نموذجًا أفضل لمهاجمة السرطان من البحث ذي القاعدة الضيقة. وفي الوقت الحاضر، فإن مجموعة الســرطان تدعم تسع فرق بحثية تتبع عدة مؤسسات متعددة التخصصات. فالفريق الذي يعكف على دراســة التخلق يضم بين أفراده متخصصين في علمــاء الأمراض، وعلماء الوراثة، وإحصائيين حيويين، وكيماويين حيويين، وعلماء الأورام، وأخصائيــي المعلومات، والجراحــين، والممرضين، والفنيين وآخرين. وقد كان

فريق مواجهة السـرطان هو الملهم لبرنامج الطبيب أندرسون Anderson «مون شوت Moon Shot «حيث يعمل الرئيس الدكتور دونالد ديبينهو Donald DePinho على «تجميع ست مجموعات متعددة التخصصات لـ «لشن هجمات شاملة» على ثمانية سرطانات، بما فيها الرئة، والبروستات، والورم النمشي، والعديد من سرطانات النساء التي تشترك بتغيرات وراثية».[١٨]

ويحتاج مديرو اليوم إلى معرفة كيفية العمل بشكل أفقي عبر الحدود المنظماتية والمؤسسية والتأثير على الشركاء والزملاء عندما لا تكون لديهم سيطرة وكذلك الاشتراك في صلاحية صنع القرار. وإن القدرة على تشكيل علاقات شخصية وإدامتها، والتفاوض كذلك، والتصالح، والتوصل إلى تسوية بالإجماع للنزاعات، تعتبر ضرورية لنجاح المنظمة وعملائها. ومن المهم أن تكون للمنظمة قوانين عمل وهيكل تنظيمي يشجع ويطلب من الموظفين تقديم المساعدة عبر الحدود التابعة للأقسام والوكالات، وأن هنالك آليات رسمية وغير رسمية لحل النزاعات تهدف بشكل خاص لحل النزاعات الأفقية وتسويتها.

والفائدة الحقيقية لعبور الحدود وهدم الصوامع هي أنها ستقود إلى طريقة أفضل لإدارة القرارات وصناعتها؛ كما أنها ستعمل على تمكين وتحفيز وإلهام الموظفين لزيادة إنتاجيتهم وتقدير منظمتهم، كما سيعزز ذلك الإبداع والريادة، وستؤدي إلى تحسين المخرجات؛ والالتزام بجدول الأعمال الذي يسير عليه الكتاب، كما سيجعل ذلك من الممكن بالنسبة للحكومات المحلية تحسين خدمة العملاء ورضاهم. لذا فإنه عندما تكون لديك صوامع، فممن تطلب المساعدة؟ من محطمي الصوامع!

# الفصل السادس
# التنظيم وفق منظور خدمة العملاء

## لماذا لا نكون أصدقاء ونمضي قدمًا؟

يواجه هامفري بوغارت Humphrey Bogart ورفاقه، في الفيلم القديم «كنز مدينة السييرا مادري The Treasure of the Sierra Madre»، مجموعة من اللصوص الذين يدّعون أنهم من موظفي تطبيق القوانين. وعندما طُلب من هؤلاء اللصوص إظهار شاراتهم، صاح أحدهم قائلًا «أنا لا أحتاج لإبراز تلك الشارة». وقياسًا على ذلك المشهد فإن معظم الموظفين الذين يمارسون سلطات تنظيمية تتعلق بإصدار التصاريح وإنفاذ القوانين لا يحملون شارات بالفعل كما أنهم لا يحلفون القَسَم ومع ذلك فالعديد منهم يتصرفون وكأنهم ضباط رسميون تقع على عاتقهم مسؤولية البحث عن المجرمين وإلقاء القبض عليهم. ومن الشائع أن نجد أن بعض الموظفين العموميين يشكون في أمانة ونزاهة العديد من المواطنين الذين يتعاملون معهم سواء في مكاتبهم أو في مواقع العمل. فهم يعتقدون بأنه لولا تدقيقهم وإشرافهم لما التزم أولئك المواطنون بأي من قوانين الدولة وأنظمتها. بل إن بعض المنظمين يعتقد بأنه من الضروري ضرب بعض الأمثلة لمخترقي القوانين المشتبه بهم حتى يمكن تخويف وترهيب الآخرين وحثهم على الامتثال للقوانين.

يعد أقرب مثال على ذلك ما فعله الأرمينداريز Al Armendariz كبير المديرين الإقليميين في الوكالة الأمريكية لحماية البيئة (Environmental Protection Agency EPA)، وذلك بأنه أجاب عن سؤال وُجه إليه خلال ذلك الاجتماع المنعقد في بلدة صغيرة تسمى ديش Dish بولاية تكساس عام ٢٠١٠ فكان هذا السؤال يدور حول الفلسفة العامة لإنفاذ القوانين في مجال صناعة النفط والغاز، حيث ضرب الأرمينداريز مثالًا على ذلك بأن الرومان اعتادوا في العصور الوسطى على اقتحام القرى التي تسبب الفوضى واعتقال أول خمسة مواطنين يصادفونهم ثم يصلبونهم. وبذلك تكون القرية طيّعة وسهلة الانقياد لبضع سنوات قادمة. كما تضرب الوكالة بعض «الأمثلة لأناس لا يمتثلون للقوانين» فقد صرح الأرمينداريز أن الوكالة «تستخدم تلك الطرق كوسيلة ردع للمواطنين».[1] وبعد عامين من ذلك الاجتماع نُشر ذلك الفيديو بين الناس فأجبره ذلك على الاعتذار عن كلمة «صَلب» والاعتراف بأن تصريحه كان عدوانيًا وخاطئًا.

يتـم تقديم أو توصيل معظم الخدمات الحكومية إلى ما يطلق عليه في الأوسـاط الأكاديمية الزبائن أو العملاء المخلصون. إذ إن غياب المنافسة والبدائل المتاحة للخدمة لا تترك أمام المواطن العادي أو العميل أي خيار سوى القبول بهذه الخدمات سواء قبل ذلـك راضيًا أو على مضض دون النظـر إلى معاملة هذه الجهة أو احترامها له. ومن ثم فإن توقعات رضا واستحسان العملاء للخدمات التي يقدمها القطاع العام تُعد أقل من مثيلاتها لدى عملاء القطاع الخاص. بيد أن العملاء في القطاع العام يسعون إلى الحصول على درجة مقبولة من الخدمة الموثوقة والعادلة، وإذا لم يحصلوا عليها بهذا المستوى فإن نسبة منهم ستقوم بتصعيد شكواها وحتى رفعها إلى المستوى الأعلى وقد تصل أحيانًا إلى أعلى المستويات.

لقد اعتدت طوال سنوات عملي في الحكومة المحلية أن يقوم العمد وأعضاء المجلس والمفوضون والإداريـون بالتدخل نيابة عن ناخبيهم لتقديم بعض الخدمات لهم، وكنت أحيانـا أقوم بالرد على المكالمات الاسـتعلامية وأحيانًا أخـرى كان يجب عليّ التعامل بنفسـي مـع بعض من تدخلات المسـؤولين المنتخبين أو مندوبيهـم أو بعض أصحاب السـلطة من الموظفين سـواء كان ذلك على مسـتوى الولاية أو الدولة. وقد أصابتني الدهشـة عندما عرفت أن نائب الرئيس ديك تشـينى Dick Cheney يعرف اسـمى حتى إن بعض نوابه تواصل معي كما لو كنت أحد أقرانه في العمل لإنهاء بعض الأمور المتعلقـة به. لكن ومع مرور السـنوات أدركت وتقبلت حقيقة أن العمل في السياسـة والقطاع العام يحل محله في الأسباس النفوذ والتنافس في القطاع الخاص. فالسياسة تغدو فعالة وقوة دفع إيجابية عندما يتم اسـتخدامها كوسـيلة لتحسين مستوى خدمة العملاء، وعلى الجانب الآخر فإنها قد تكون عاملًا سـلبيًا إذا أسـيءَ استخدامها من قبل حفنة من الساسة والموظفين عديمي الضمير والأخلاق.

إن التحدي المتمثل في التمييز بين السياسـة الصالحة والسياسة الفاسدة سيبقى قائمًا للأبد. ولكنى كنت محظوظا بدرجة كافية لأواصل مسيرتي المهنية مع عدد من أفضل الساسـة وأكثرهم احترامًا وكذلـك مع مديري المدن من أصحاب النفوذ فضلًا عن المسؤولين المنتخبين في الدولة. وبعد التعامل مع هؤلاء أصبح الأمر سهلًا أن تغدو مدير إدارة أو مدير فرع خلوقاً وذا ضمير. ومنذ عدة سنوات بدأ أحد أبنائي مسيرته المهنية بالعمل كمسـؤول تخطيط في إحدى المدن الصغيرة، وأخبرني ذات يوم أن أحد المواطنين قد تقدم بشـكوى ضده لعمدة المدينة دون وجه حق وقد أثارت تلك الشكوى غضب عمدة المدينة منه وهدده بالفصل من العمل. ووفقًا لملابسـات هذا الموقف كما

ســـردها ابني فقـــد نصحته بالبحث عن وظيفة جديدة في مجتمـــع أكبر تتمتع إدارته بسمعة جيدة وتعمل وفق مبادئ أخلاقية، وهذا ما قام به بالفعل.

عندمـــا كانت تصل إليَّ الشـــكاوى أو طلبات المســـاعدة من العملاء مباشـــرةً دون أن يتعامـــل معها الموظفـــون، كنت أتحدث مع العملاء مباشـــرةً وأطلب منهم أن يعطوا الموظفين الفرصة للنظر في شـــكواهم. كما كنت أطلب منهم أن يضعوا أنفســـهم في موضع مشـــرف الموظفين ليعرفوا شـــعورهم حيال تجاوز العمـــلاء لهم وتخطيهم إلى مديريهم مباشرةً دون منحهم الفرصة لحل مشكلاتهم. ولقد وعدت أولئك العملاء أن ألتقي بهم شـــخصيًا وأفعل ما بوسعي لمساعدتهم إذا لم يشعروا بالرضا بعد الحديث مع مشـــرف الموظفين. وغالبًـــا ما كان العملاء يوافقون على ذلـــك الاقتراح ويتيحون للمشرف الفرصة لحل مشكلاتهم.

تتأثر الأنشـــطة التجارية في القطاع الخاص بالســـوق وبإمكانية زيادة أرباحها في مقابـــل إرضاء عملائها. وعلى النقيض من ذلك فإن الحكومات المحلية لا تمتلك ذلك الحافز بل تقوم بتنفيذ خطط وإســـتراتيجيات أخرى لتحفيز موظفيها وإلهامهم. ولا يمثل ذلك فارقًا عمليًا بالنســـبة لمعظم موظفي القطاع الخاص الذين لا يتقاضون أي عمولات ولا يمتلكون خيارًا لبيع أو شـــراء الأســـهم عند تحفيزهم وتحديهم لتحســـين مســـتوى خدمة العملاء عن أولئك العاملين في القطاع العام. وإن لم تشـــكل الأرباح حافـــزًا كافيًا فماذا عســـاه أن يكون المبرر لمعظم الاختلافـــات في توجهات ومعتقدات موظفي القطاعين العام والخاص؟

أولاً، عندما توفر لموظفي القطاع العام زيًا رســـميًا أو قبعةً وقميصًا أســـودَ وسيارة وشارة وبندقية أو كلتيهما وراتبًا يفوق متوسط الرواتب المعتادة وعلاوات ثابتة بالإضافة إلـــى علاوة الغلاء، وتأمينًا صحيًا بتكلفة بســـيطة وبرنامجًا محـــدداً لرواتب التقاعد ومن ثـــم تجبر العديد من عملائهـــم وكذلك متعلقاتهم على المرور تحت آلات المســـح الضوئي وأجهزة الكشـــف عن المعادن ثم المرور على كتيبة من الحراس المسلحين حتى يدخلوا المبنى لمقابلة هؤلاء الموظفين، ومن ذلك يمكن أن نفهم بسهولة لماذا يحيد بعض الموظفين عن مفهوم خدمة العملاء.

يحق لموظفي القطاع العام التمتع بالمزايا الإضافية التي تشـــمل توفير الحماية لهم مـــن خلال مجموعـــة من قوانين الخدمة المدنية. ولكنِ الحماية هنا ســـلاحٌ ذو حدين لأن حماية الموظفين من أي اعتداءٍ لا مبرر له يعد شـــيئًا جيدًا إلا أنه في الوقت نفسه

يعزلهم عن عملائهم ويلغي عاملًا من أهم العوامل المحفزة لخدمة العملاء في القطاع الخـــاص. كما يعد الخوف من فقدان أحــد العملاء أو عدم الحصول على العمولة أو حتـــى الخوف من الفصل من العمل، إن لم يمتلك الموظف القدرة على إرضاء العملاء، من المحفزات الفعالة التي تدفع الموظفين باتجاه تحسين مستوى خدمة العملاء.

وأخيرًا لا يدرك العديد من موظفي القطاع العام ممن لديهم مســؤوليات تنظيمية أهميـــة العملاء بشـــكل عام ولا يعاملونهم على النحو الـــذي يتعامل به موظفو القطاع الخاص مع عملائهم. ومن ثم فإنه قد تنشـــأ بعض العداوات بين الموظفين وعملائهم أو مواطنيهم ويرجع ذلك لطبيعة واجبات الموظفين التنظيمية ومسؤولياتهم التنفيذية. وتسهم جميع تلك العوامل بدرجات متفاوتة في إيجاد بيئة عمل تُصعِّب على الحكومات المحلية مهمتها في معاملة مواطنيها والنظر إليهم باعتبارهم عملاء.

في منتصف تســـعينيات القرن العشرين كتبت مقالًا للجمعية الدولية لإدارة المدينة / المقاطعة عن فرضية «خدمة العملاء للمُنظمين Customer Service for Regulators».[٢] وقـــد كتبت تلك المقالة بعـــد أن تملكني الإحباط جراء ذلـــك الاعتراض غير المنطقي لمنظمي الحكومة المحلية على معاملتهم للمواطنين باعتبارهم عملاء. فلم يفهم العديد من هؤلاء الموظفين تلك الفرضية بل الأهم من ذلك أنهم لم يريدوا فهمها من الأساس، فهم أرادوا أن يعتقدوا أن محاولة إرضاء المواطنين يعني تجاهل القواعد مما يؤدي إلى إجبارهم على الموافقة على جميع مطالب المواطنين وهم بالطبع لن يقوموا بذلك! ومنذ سنوات عديدة كنت واقفًا في صف طويل أمام إحدى الهيئات الحكومية التنظيمية في مدينة كوربوس كريســـتي Corpus Christi وتمكنت بعد ساعة من الانتظار الطويل من الوصول للمكتب الأمامي، وهناك لاحظت لافتة مكتوبًا عليها «لا ينبغي عليك الوقوف هنا إذا أردت أن تجدد رخصتك». وبالطبع وضعت تلك اللافتة خصيصًا للكثيرين من أمثالي ممن أرادوا أن يجددوا الرخصة ولكنهم وقفوا في هذا الصف الطويل بالخطأ. وينبغـــي أن تكون تلك اللافتة معلقة بحيث يراها من يقف في آخر الصف وليس أمام المكتب فحســـب. وليس لهذا المثال أدنى صلة بمحاولتي أو محاولة غيري اســـتصدار رخصة بالمخالفة للقانون بل إن ذلك ليس ســـوى مثال على خدمة عملاء سيئة للغاية. كما تبدو مشـــكلة اللافتات تلك سمة رئيســـية في الهيئات التابعة للولاية حيث إن جو دويل Joe Doyle، الذي يدير مبادرة تحسين مستوى خدمة العملاء في ولاية جورجيا، يروي قصة مشابهةً لقصتي تمامًا عندما ذهب لزيارة إدارة جورجيا لخدمات السائقين Georgia Department of Drivers Services في ولاية أتلانتا.

لا يستغرق الأمر أكثر من بضعة دقائق حتى أستطيع تمييز المنظمين عن غيرهم أثناء انعقاد ورش العمل حول خدمة العملاء. فهم يجلسون في نهاية الصف ويبدون غير مبالين وغير مستعدين لمعرفة كيفية تحسين مستوى خدمة العملاء وضمان رضاهم، إذ يبدو أنهم يتولون مسؤوليات شديدة الأهمية وأنهم محافظين للغاية وشديدي الالتزام بالقيم الأخلاقية لدرجة أنه لا يمكن خداعهم أو إفسادهم بدفعهم نحو محاولة التعامل مع المواطنين باعتبارهم عملاء. وإنه مما يحبطني أن أجد العديد من المنظمين الذين تم إجبارهم على حضور ورش العمل التي أقوم بتنفيذها غير مستعدين للقيام بخدمة العملاء. ولكنني شخص يحب التحدي في حين يميل بعض الناس للتعلم بالممارسة ولذلك فأنا أستخدم المشاركين (عملائي) في ورشة العمل التي أقوم بتنفيذها كمثال لتوضيح آلية تطبيق القاعدة التي تقول بأنه يجب عليك تطوير مستوى الخدمات إن لم ترض عنها العملاء. فإذا لم أتمكن من تغيير المنظمين وجعلهم يتعلمون ويتقبلون معاملة المواطنين باعتبارهم عملاء فلن يستفيدوا من ورش العمل ولن يحسنوا من مستوى خدمة العملاء أبداً.

إنني أتفهم السبب البديهي من قلق المنظمين بل من خوفهم من معاملة المواطنين الذين يخدمونهم على أنهم عملاء. فقد كتب ديفيد أوزبورن وتيد غايبلر في كتابهما «إعادة ابتكار الحكومة» أن الحكومات تحتاج إلى أن تُغَيِّر من سياستها لتصبح أكثر توجهًا نحو العملاء وتقترب منهم أكثر وتضعهم في مقدمة أولوياتها. كما حذرا أن نصيحتهما ينبغي أن تطبق على تقديم الخدمات وليس على التنظيم. فقد عارضا إعطاء الأولوية والأهمية للمنظمين ومسؤولياتهم إذ لم يكونوا هم العميل الأساسي بل العميل الأساسي هو المجتمع ككل.[٣]

يعرف كين ميلرKen Miller، نائب المدير السابق لإدارة الإيرادات بولاية ميسوري Missouri Department of Revenue، على المستوى المحلي بقيامه بتغيير تلك الإدارة حيث استطاع أن يخفض الضرائب ويقلل من فترة إصدار التعويضات الضريبية بنسبة ٨٠٪ وأوقات الانتظار في مكاتب السيارات بنسبة ٥٠٪. والأهم من ذلك كتاب ميلر «نحن لا نقدم حلولاً سحرية: تجاوز الحكومة للأساطير التي تعيق تقدمها الجذري» We Don›t Make Widgets: Overcoming the Myths That Keep Government from Radically Improving. حيث يوضح ميلر في كتابه هذا ويدلل على أن ما يؤمن به موظفو الحكومات المحلية من أن مواطنيهم ليسوا بعملاء هي مجرد أسطورة.[٤] وبناءً على خبراتي، أستطيع القول إن ميلر محق في هذا الشأن وأنه لا يحق للمنظمين

أن يختاروا بين تقديم الخدمات لعملائهم وبين حماية الصحة العامة والأمان والرخاء بل يجب عليهم القيام بهم جميعاً.

كتب بيل بوت Bill Bott مقالة عن «خدمة العملاء في الحكومة» في مجلة إدارة شؤون الحكم Governing Magazine عام ٢٠١١، وقد قال في تلك المقالة إن عدم شعور عملائنا بالسعادة عند مقابلتنا «لا يعني أنهم ليسوا عملاء» بل ذلك يعني «أننا يجب أن نعمل جاهدين للموازنة بين احتياجات هؤلاء العملاء وبين أولئك الذين يعتمدون علينا لنحميهم ونوفر لهم الأمان والصحة والرخاء».[٥] وتابع ليذكر موقفاً حديثاً لإحدى الإدارات الصحية بالولاية حيث استقبلت عدداً من الشكاوى تتعلق بعملية الفحوص التمريضية بالمنازل. ودافع مسؤولو الفحص المنزلي بالولاية عن أنفسهم مدعين بأن القائمين على الخدمة لم يرغبوا في القيام بأية فحوصات وأن تلك العمليات كانت شيئاً محبطاً للغاية. ورداً على ذلك قام بوت ومسؤولو الفحص بتشكيل أربع عشرة مجموعة من مجموعات التركيز التي تضم العديد من المشغلين، حيث استطاع جميعهم باستثناء واحد فقط أن يدرك أهمية الفحوصات. وكان كل ما يحتاجه هؤلاء المشغلون هو أن تكون القواعد سهلة الفهم تتسم بالاتساق والعدل. ومن خلال الاستعانة بالمعلومات التي حصلوا عليها من مجموعات التركيز:

«شرع الفريق في مهمة إعادة تصميم الفحوصات حتى يتمكن موظفو المرافق الخدمية من استيعاب ما ينبغي على مسؤولي الفحص فعله وما المتوقع منهم. ولذلك فقد تم تطوير قوائم مرجعية ومعايير لجعل عملية الفحص أكثر اتساقاً بين الفرق المسؤولة عن إجراء الفحوصات، كما دعمنا أيضاً بعض الآليات الداخلية للمساعدة في ضمان الالتزام بمبدأ العدل. وما زالت الفحوصات ذاتها تُجرى، كما أننا قد حاولنا زيادة مستوى رضا العملاء عن الفحوصات ونأمل أن ينعكس ذلك على المرافق ويجعلها أفضل وأكثر أماناً».[٦]

## لا يتعلق الأمر بما تفعله وحسب بل بكيف ولماذا تفعله:

عندما يتعلق الأمر بخدمة العملاء فالخدمة والالتزام يمثلان وظيفتين مختلفتين. فالمخرجات والعملية المرتبطة بالخدمة تؤثر على مستوى رضا العملاء. وذلك على الرغم من أن عملية تقديم الخدمة لها أهمية أساسية عندما يتعلق الأمر بالالتزام التنظيمي. وطوال حياتي وأنا أسمع الادّعاء القائل بأن الأمر لا يتعلق بما فعلت ولكن بكيفية فعلك، والآن علمت أنهم كانوا على حق في ذلك. حيث حررت ضدي مخالفة

مرورية ذات مرة وأنا في طريقي للعمل في تمام الساعة السادسة صباحًا عندما كنت أمر بأحد الشوارع المهجورة حيث انعطفت حينها يسارًا وكان ضوء الإشارة أخضرَ. وقد حررت ضدي هذه المخالفة لأن الضوء كان يشير إلى الانعطاف ناحية اليسار ولم يكن ضوء الانعطاف أخضرَ. وقد كان ذلك في الصباح الباكر ولم يكن في مرمى نظري أي سيارات تسير في أي اتجاه. وكانت سيارة الشرطة مصطفة في منتصف الحديقة خلف بعض أشجار النخيل، وعندما سألت الشرطي عن سبب تحرير مخالفة ضدي، أجاب ساخرًا بأنه يحافظ على حياتي. ولم أصدق بالفعل ما كان يقوله، ومن المؤكد أنني أخطأت ولكنها كانت المخالفة المرورية الأولى التي يتم تحريرها ضدي منذ أكثر من ٢٥ عامًا ولم أكن سعيدًا لأن الشخص الذي اعتقدت أنه رجل المرور كان مهتمًا بجمع نصيبه من المخالفات أكثر من الحفاظ على حياتي. فلم يكن الشرطي شخصًا ودودًا ولم يظهر حقًا أنه يهتم لشأني، ومما أحزنني أكثر أن إجراء تحرير المخالفات يحافظ على الأرواح عند تطبيقه بحكمة واحترام. وبالمناسبة فقد تم تغيير تلك الإشارة مؤخرًا بحيث تسمح بالانعطاف إلى اليسار دون توخي الحذر حسب الحالة المرورية.

وعلى النقيض تمامًا من تلك التجربة السيئة مع ذلك الشرطي كتبت صحيفة لوس أنجلوس تايمز عن إلتون سيمونز Elton Simmons، مسؤول الدراجات البخارية في المدينة الذي يُنسب له ذلك الإنجاز البارز حيث لم يتلق أي شكوى من المواطنين خلال العشرين عامًا الأخيرة من خدمته. وعلى خلاف ما كان يعتقد ضابط الشرطة أن المخالفات هي للحفاظ على الأرواح، كان شعار سيمونز هو «عامل الناس بالحسنى وابتسم» وكذلك «اسألهم كيف كان يومهم». كما أشار إلى الأسلوب الذي يجب أن يتعامل به شرطي المرور قائلًا «يجب أن يكون الأسلوب متحضرًا وليس ليناً» كما لا يجب أن يغضب شرطي المرور عندما يطعن في دعاوى ضبط السير خاصةً لأنه قد يخطئ. وقد لاحظ المراسل ذات مرة أنه تم إسقاط مخالفة كان قد حررها سيمونز من قبل القاضي الذي سأل المدعي عن السبب الذي جعله لا يمد الشرطي بمعلوماته الإضافية في الوقت الذي تلقى فيه المخالفة، فأجاب أن شرطي المرور كان مهذبًا للغاية لدرجة أنه لم يرد أن يتسبب له في أي مشكلة.

إنه في حين أن الفرق بين ما قمت به وكيف قمت به يشكل اختلافًا كبيرًا في طريقة النظر لتلك التجربة فإن وقت قيامك بالخدمة له تأثير أيضًا على المخرجات. ففي العام الماضي شعرت الجماعة الإنمائية في أكبر مقاطعة في ولاية كاليفورنيا باستياء

تجاه ما فعله المدعي العام للمقاطعة حيث ألغى أحد المشروعات التنموية الرئيسية من جدول أعمال جلسة الاستماع العلنية لمجلس المشرفين في آخر لحظة. وبعد عملية المراجعة المعيارية المطولة للمشروعات التطويرية وجد ممثلو النائب العام للمقاطعة أن بيان التأثير البيئي (EIS) للطلب كان غير مكتمل. ولا شك أن ذلك الرأي كان متحيزًا ووافق مقدمو الطلبات على دفع تعويض للمقاطعة إذا صدر حكم قضائي لاحق يفيد بأن المراجعة غير مكتملة. هذا، ويعد مقدمو الطلبات هم الكيان الوحيد الذي يواجه مخاطر قضائية جراء جلسة الاستماع. وفي حين أن نتائج المخرجات كانت متدنية كانت العملية أكثر تدنيًا. كما شارك الموظفون القانونيون للمقاطعة في عملية المراجعة من بدايتها ولو أرادوا تحديد مدى الكفاية بشأن بيان التأثير البيئي لكان من الواجب عليهم إعداده في وقت مبكر من العملية. وقد ذكر جون غودمان راذر John Goodman Rather في كتاب «خدمة العملاء الإستراتيجية Strategic Customer Service» ما يلي:

«بدايةً، يجب على الشركة (المنظمة) أن تلتزم بالقيام بعملها على أكمل وجه من المرة الأولى. ويجب أن تداوم على تقديم المنتجات والخدمات لعملائها باستمرار وأن تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم دائماً. ويعد الاتساق والاستمرار في تقديم الخدمة أكثر صعوبة من تقديم خدمة عارضة على نحو جيد، كما أن عدم ظهور المفاجآت غير السارة يمثل واحدًا من أعظم بواعث السعادة.[٧]

إن فعل الصواب من أول مرة بالنسبة للعمليات التنظيمية يقصد به ذلك المعنى المستخدم بالتحديد. هذا، ويتسبب إخفاق الموظفين في تقديم مراجعة موثوقة يمكن الاعتماد عليها وتتميز بجودة عالية ومرضية من بداية العملية في إلحاق الضرر بمقدمي الطلبات وبالمجتمع كذلك كما يعد ذلك مثالاً سيئًا على خدمة العملاء. ويعد تصرف موظفي المقاطعة تجاه مقدمي الطلبات من حيث اتخاذ القرار في اللحظة الأخيرة من العملية والتصرف بشكل محبط مؤشرًا على الافتقار للشمولية وعدم الإتقان والافتقار للجودة والعدالة في عملية المراجعة، فإذا حدث ذلك فإن الموظفين يتحملون مسؤولية ذلك ويُسألون عنه.

إنك إن كلفت نفسك عناء سؤال العملاء عن مستوى الخدمة التي يفضلون الحصول عليها من قبل موظفي القطاع العام الذين لديهم مسؤوليات تنظيمية فإنهم لن يترددوا في إخبارك. وقد يأمل العملاء في أن يسمعوا كلمة «نعم» ولكن ما يريدونه بالفعل وفقًا لمسوح رضا العملاء هو الحصول على مزيج من الخدمات السريعة والمتاحة

والمتميزة والدقيقة والموثوقة التي تتسم بسهولة الاستخدام بحيث يمكنهم الاعتماد عليها، ويريدون كذلك أن يجدوا إنصافًا وعدلًا في الحصول على هذه الخدمات. وفي الواقع تشير المسوح إلى عدم وجود أية اختلافات على الإطلاق بين فئات المجتمع عندما يتعلق الأمر بالعوامل التي تحدد رضا العميل، فجميعهم يرغبون في نفس مستوى الخدمة بغض النظر عن طبيعة الخدمات التي يطلبونها. كما يرغب العملاء في أن يروا عزمًا أكيدًا ورغبةً حقيقيةً ومخلصة من جانب الموظفين في حل مشكلاتهم عند حدوثها بأسرع وقت ممكن. والآن هل يوجد بأي من تلك الخصائص الخدمية التي يرغب فيها العملاء ما يتنافى مع أخلاقيات العمل أو يتطلب سلوكًا غير أخلاقي من جانب المنظمين؟ إن الإجابة القاطعة هي بالطبع «لا يوجد شيء من ذلك».

ويتمثل الفرق الأساسي بين المنظمين الذين يقدمون الخدمات وبين مقدمي الخدمات التقليديين في أن رضا العملاء الذين يتم تنظيمهم يتعلق بالعملية أكثر من تعلقه بالمخرجات. ويجب فهم ذلك الفارق المهم بوضوح إذا ما أراد المنظمون فعليًا أن تتوافر لديهم القدرة على تقديم خدمة متميزة لعملائهم والتعامل معهم وإدراك وجودهم. كما لا يتم تحديد رضا العملاء بناءً على إصدار التصريح من عدمه ولكنه يتحدد بناءً على معرفة ماذا حدث قبل معالجة الطلب وتقديمه وماذا حدث في أثنائه وبعده. فعلى سبيل المثال، هل كانت القوانين واللوائح واضحة وسهلة الفهم؟ هل تم التشاور حولها بشكل صحيح مسبقاً؟ هل فهم العملاء عملية الطلب وقاموا بتوفير المعلومات اللازمة؟ هل كانت هناك أماكن كافية لوقوف السيارات ؟ كم المدة التي كان على العملاء أن ينتظروها للحصول على الخدمة؟ كيف تمت معاملتهم؟ هل كان يتم إبلاغهم بالمستجدات بينما كان يجرى معالجة طلباتهم؟ ماهي سرعة معالجة طلباتهم؟ هل فهموا سبب عدم الموافقة على طلبات التصريح التي تقدموا بها؟ هل اهتم أحد الموظفين بالمتابعة معهم سواء تمت الموافقة على طلباتهم أم لا؟ هل تم تقديم ومعالجة الطلبات على الإنترنت؟ وهل قام الموظفون بالاتصال لاحقًا وسؤال العملاء عن أي مقترحات يودون إضافتها لتحسين مستوى معالجة الطلبات؟

لا يتعلق الأمر بنوع الخدمة بل تعد الموثوقية والمصداقية في تقديم الخدمة هي أكثر العوامل أهمية. فإذا لم يؤد الموظف الخدمة على نحو جيد فلا شيء يهم بعد ذلك. فحتى لو تم تقديم جميع النواحي الأخرى للخدمة على أتم وجه وحتى لو كان الموظفون مهذبون ومحترمون ومهتمون ويتسمون بالود والإخلاص والكفاءة، وإذا كانت تكلفة المعالجة منخفضة، فإن جميع ذلك لن يكون له أدنى أهمية، وذلك يشبه

المزحة الطبية القديمة التي تقول «إن الطبيب قد نجح في إجراء العملية لكن المريض قد مات»، فإذا أخبر الموظف أحد ملاك العقارات عند طلبه لخطاب ترسيم المناطق أن العقار يقع ضمن المنطقة التجارية ومن ثم يكون له الحق في بناء مطعم في هذا المكان، ثم تبين لصاحب العقار بعد ذلك أن المكان لم يكن مرخصاً، فكيف لهذا المستوى من خدمة العملاء أن يكون جيداً؟ هل أراد صاحب العقار أن يخبره أحد بأن الموقع مرخص في حين أن الإجابة الصحيحة هي أنه غير مرخص، أم أنه أراد إجابة دقيقة وموثوقة بحيث يمكن الاعتماد عليها إذا قدمها للبنك.

## التوجه ليس عبارة مبتذلة:

منذ عدة سنوات كنت أتجول تحت رواق إدارة ترسيم المواقع عندما صاح أحد فاحصي الخطط الشبان الذين كانوا يعملون في مقصورة بصوت مرتفع قائلاً « نعم» وبالطبع كان علي أن أعرف ما الذي دفعه للصياح بذلك الشكل، فتوقفت وطلبت من ذلك الشاب أن يشاركني الخبر السار الذي دفعه لذلك. فقال وهو فخور بأنه كان يراجع خطة تطوير أحد المواقع طوال فترة الصباح ثم توقف محاولاً إيجاد انتهاك ما وقد وجده أخيراً. وعندما سألته عن سبب سعادته باكتشاف انتهاك المتقدم ذكر بأنه لو كان الخطأ قد صدر من مخطط البناء، فسيكون قد ضيع فترة الصباح سدى، وإذا لم يرتكب الناس أخطاء ويقوم هو بتصيدها، فربما ستقوم المقاطعة بإلغاء ذلك المنصب.

أصبحت على قناعة تامة بعد أن مررت بتلك التجارب بأننا بحاجة لبذل المزيد من الجهد لتوعية الموظفين بقيمة وفائدة المعاملة مع مقدمي الطلبات وكذا جميع من يتعاملون معهم باعتبارهم عملاء. إن الهدف النهائي المرجو من مراجعة خطط التطوير وطلبات التصاريح الأخرى لا يتمثل في رفض تلك الطلبات بل في الموافقة عليها، إذ يجب على الموظفين أن تتوفر فيهم تلك الرغبة التي تجعلهم يأملون بأن يجدوا الخطة مصممة على نحو جيد وتسير وفق المعايير المعتمدة لتتم الموافقة عليها. كما يسهم ذلك التوجه المتفائل وتلك الرغبة في الحصول على مدخلات إيجابية في بناء الأساس لعلاقة منفتحة وقائمة على الثقة بين المنظمين وعملائهم. وهذا هو الأمر ذاته الذي اعتاد الرئيس الأمريكي ريجان على الإشارة إليه بقوله «ثِق ولكن تأكد».

إن استفادة الموظفين المثلى من وقتهم تتمثل في إعدادهم للوائح وقوانين واضحة ومعقولة، كما تتمثل أيضًا في توفير تدريب داخل الموقع وخارجه وكذلك عبر الإنترنت

للاستشاريين ومقدمي الطلبات، بالإضافة إلى تطوير إرشادات معلوماتية مكتوبة وقوائم تدقيق لمساعدة الناس في تجهيز وتقديم طلبات متوافقة مع جميع القوانين واللوائح. ففي أحد الإعلانات التلفزيونية التجارية المشهورة لشركة فرام لفلاتر الزيوت Fram Oil Filters ترد عبارة أحد الميكانيكيين قائلًا: «يمكنك أن تدفع لي الآن أو لاحقاً»، وحتى لو لم تكن قد شاهدت ذلك الإعلان التجاري فلا شك أن الفكرة قد وصلت إليك، حيث يشير الإعلان إلى أن كلفة خدمة وصيانة محرك مركبتك بطريقة مناسبة أرخص من استبداله. وكذلك فالخيار في يد الحكومة، فيمكنها استخدام موارد الموظفين لتحسين قدرة القطاع الخاص في تجهيز الطلبات التي تستوفي أو تتجاوز المعايير والتوقعات القانونية للمجتمعات، ويمكنها أيضًا أن تستفيد من الإمكانات التي يتمتع بها الموظفون في تحسين مستوى أداء القطاع الخاص في تجهيز الطلبات التي تستوفي أو تفوق المعايير والتوقعات القانونية للمجتمعات، كما يمكنها كذلك التسريع من وتيرة المراجعات والموافقات على التطوير، أو بإمكانهم تأخيرها بشكل متكرر أو إبعادها عن قائمة الممتلكات الخاضعة للضرائب حتى يتعلم مطورو الخدمة أداء عملهم على نحو صحيح:

إن شركات البناء لا تبيع مجرد بيوت ولكنهم يبيعون موطنًا وأحلاماً. وبتعبير آخر فإنه عندما تُصدر إحدى الحكومات المحلية تصريحًا فإنها بذلك تشرف على عمل ذي قيمة ويتيح إمكانية توفير احتياجات المجتمع وتحقيق أحلام المواطنين. ويتم إصدار التصاريح إما لبناء حجرة إضافية أو موقف سيارات أو بيت جديد أو مجمع سكني لكبار السن أو مركز تسوق به متجر بقالة للساكنين المجاورين أو مدرسة جديدة أو مكتب أو منطقة صناعية توفر الخدمات والوظائف للمواطنين. هذا، ولا تقتصر مهمة الموظفين على إصدار التصاريح بل ينبغي أن يكون لهم دور في بناء المجتمع وتحسين مستوى جودة الحياة. كما أنهم لا يقومون بتنفيذ القوانين واللوائح بهدف رفض منح التصاريح بل إن مسؤولياتهم تتضمن التأكد من أن التطورات الجديدة لها فائدتها وتحافظ على الصحة العامة والأمان والرفاهية. وكذلك فبعض الأعمال ترجع بالذاكرة للاحتفال بصفقة كبيرة أو حدث هام. ففي أحد الأفلام المسماة «إنها لحياة رائعة مع جيمي ستيوارت It's a Wonderful Life with Jimmy Stewart» كان يرن جرس صغير متى قام الملاك بفرد أجنحته. ومقارنةً بموظفي القطاع العام فإن المنظمين في الحكومة المحلية يتحمسون عند رفض طلب التصريح مما يعد توجهًا غير مسؤولٍ أو مناسبٍ أو مُجْدٍ من جانبهم. إذ إنه علينا أن نحتفل بالنجاح وليس بالفشل.

ولقد قمت باستغلال هذا الموقف خاصةً عندما استخدمته لأوضح للموظفين مدى سهولة تقديم خدمة العملاء دون انتهاك أي مبدأ أخلاقي ودون المخاطرة بفقد أي منهم لوظيفته كما أوضحت لهم أن عليهم المساعدة في تشييد مكان جيد ليعيش فيه المواطنون ويعملون فيه. وسيدرك الموظفون قريبًا أن هناك طرقًا أفضل من شأنها أن تحقق مستوى إنتاجية أعلى ومجزياً أيضاً على المستوى الشخصي والأخلاقي مما ينتج عنه مخرجات مرضية عندما يدرك الموظفون أن الهدف الجوهري من التنظيم هو ضمان أكبر قدر ممكن من الامتثال التطوعي للقوانين واللوائح ومن ثم التركيز على أولئك الذين لا يمتثلون للقانون.

## التواصل بوضوح:

يستطيع المنظمون القيام بخطوة أولية أو ما يمكن تسميتها مجازًا «دفعة مقدمة Down payment» من شأنها تحسين مستوى خدمة العملاء وذلك ببساطة عن طريق صياغة القوانين واللوائح بطريقة تسهل على مقدمي الطلبات فهمها وتسهل كذلك على الموظفين تنفيذها. ومن ذلك على سبيل المثال أنه عليك أن تحاول عند كتابة القوانين والأنظمة أن تُشرك ممثلين للمجموعات ممن يتعين عليهم الالتزام بتلك اللوائح والقوانين والتأثر بها، وعليك أن توضح لهم الهدف الإجمالي والقصد من وراء وضع تلك القوانين حتى تكون أمامهم فرصة لاستيعاب ودعم ما يحاول المسؤولون المنتخبون تحقيقه ومن ثم المساهمة فيه. وينبغي تقديم تدريبات للمتابعة الدورية كما ينبغي توفير الدعم الفني لكل من مقدمي الطلبات ومستشاريهم. وبإمكانك أن توفر لهم قوائم التدقيق وأدلة المعالجة وأن تختبر نسبة استيعابهم لما تعلّموه. وعليك أيضًا أن تتأكد من أن جميع أفراد طاقم العمل لديك، الذين سيشاركون في تنفيذ وتطبيق تلك القوانين، على دراية تامة بها ومدربين بشكل جيد قبل التطبيق الفعلي لتلك القوانين. ومن واقع خبرتي يمكنني القول إن العديد من الحكومات المحلية تسمح لموظفيها باكتشاف واستيعاب وتعلم كيفية تطبيق اللوائح وتوقيتات استخدامها خلال تنفيذهم لها.

تطبق الحكومات المحلية العديد من القوانين واللوائح التي يجهلها تمامًا الشخص العادي الذي يعيش في المجتمع. فمثلًا نجد مدينة أوستن تستخدم مجموعات تركيز لمساعدتها على استيعاب آراء وتقييمات مواطنيها لمستوى أدائها، وقد توصلت تلك المجموعات التي شكلتها المدينة في عام ٢٠١٠ إلى أن المشاركين أظهروا مستويات

متدنية في فهمهم لقوانين المدينة وفي مستوى الامتثال لها. ومن المحتمل أن تكون تلك النتيجة ممثلة لمعظم المجتمعات.

أحيانًا تسمع أن ممثلي النيابة العامة يقولون بأن الجهل بالقانون ليس عذراً. والأمر هنا مناف تمامًا للقول المأثور القائل: «ما تجهله لن يضرك» ففي الحقيقة ما يجهله العملاء أو المواطنون قد يلحق الضرر بهم. ولذا فعلى المنظمين تحمل مسؤولية إخبار المجتمع وإطلاعه على اللوائح والقوانين الجديدة قبل تطبيق عقوبة المخالفة. فعلى سبيل المثال، شرعت إدارة حماية البيئة Environmental Protection Department بمقاطعة أورانج منذ سنوات عدة في تطبيق اللوائح الجديدة المتعلقة بالبيئة والتي تختص بكيفية تخزين الشركات للمواد الكيميائية وكيفية التخلص من المواد الخطرة وغيرها من المواد الأخرى. ولهذا الغرض، قامت إدارة حماية البيئة بإعداد منشورات وتنفيذ ورش عمل لموظفي الغرفة التجارية وطورت إعلانات الخدمة العامة وبدأت بعمل زيارات منتظمة لجميع الشركات التي يُحتمل خضوعها لتلك القوانين. فكانت معظم ردود الشركات تحمل عبارات الشكر والعرفان والتقدير لمساعدتهم على الامتثال للقوانين. فقد أراد مديرو الشركات الحصول على التوجيه الصحيح وكانت مشكلة العديد منهم أنهم فقط لم يدركوا مدى خطورة بعض المواد الكيمائية والمنتجات الثانوية على البيئة أو أنهم لم يعرفوا الطريقة الصحيحة للتخلص من تلك المواد الضارة. ولذلك فإن التطبيق الفعال للقانون يعتمد على تحقيق مستوى عالٍ من الامتثال الطوعي، أما إذا كانت الوسيلة الوحيدة لتطبيق القانون هي إجبار الغير على الامتثال له بالقوة كأنك تستخدم مطرقة فعندها يمكنك أن تعتبر كل منتهك للقانون مسماراً.

لقد وجدت، عند صياغة وتطبيق القوانين البيئية وغيرها من القوانين الأخرى، أن معظم أفراد المجتمع الإنمائي يريدون قوانين معقولة ويريدون توفير الحماية لهم من المسؤولين الإنمائيين المستهترين أو المضلّلين. وقد أكد معظمهم في النهاية على رغبتهم في أن تكون القوانين أقوى مما هي عليه، وعلى الرغم من اعتراضي الشديد على ذلك، إلا أنني وجدت عددًا كبيرًا من المسؤولين الإنمائيين يخبرونني بأنهم قد استفادوا في النهاية بنسبة أكبر بفضل الخطط والقوانين التي تم تطبيقها.

إن القرار الذي اتخذته المؤسسة الأمريكية لخدمات الأسماك والحيوانات البرية U.S Fish and Wildlife Service مؤخـرًا (لمدة تزيد على خمسين عاماً) بمنح استثناءات لولاية كاليفورنيا بما يعطي المسؤولين الإنمائيين عن طاقة الرياح تصاريحَ

طارئةً تسمح لمشروعات توربينات الرياح بقتل طيور العقاب الذهبية وحيوان الكوندور وطائـــر العقـــاب الأصلع بغية تعزيز صناعـــة الطاقة ليس إلا مثالاً على ســـوء ترتيب الأولويات. أما بالنسبة لحماية الطيور فقد أثبتت المؤسسة الأمريكية لخدمة الأسماك والحيوانـــات البرية أنها هيئة رقابية يقظة حيث وجهت اتهامًا جنائيًا لهيئة كونتيننتال ريسورسيز Continental Resources بدعوى قتلها طائر الفيبي سايا Say's Phoebe (وهو طائر مهاجـــر يحميه قانون معاهدة الطيور المهاجرة) أثناء طيرانه فوق شـــمال حقل داكوتا باكن Dakota Bakken لكن تلك المؤسســـة المعنية بحماية البيئة قد غدت الآن على اســـتعداد بأن تضحي ببعضٍ مما يتوجـــب عليها حمايته بغية تحقيق هدفها المنشـــود في تعزيز وتطوير صناعـــةً الطاقة المتجددة، تلك الصناعـــة الوليدة. ورغم أنهـــم لا ينوون من وراء ذلك شـــرًا فإن تصرفاتهم هـــذه لا تصب في مصلحة صناعة الطاقة الريحية على الإطلاق وإنما ستؤدي في النهاية إلى الإضرار بتطور هذا القسم التابـــع لصناعة الطاقة المتجددة. فليس هناك ما يمكن أن يلحق الضرر بتطوير طاقة الرياح في نظر العامة أكثر من شـــبح مشروعات توليد طاقة الرياح الذي يقتل أعدادًا كبيـــرة من طيـــور العقاب الأصلع وحيوان الكوندور بلا داعٍ. كان ذلك مثالاً تناولنا فيه كيف يمكن أن تكون الموافقة أو الرفض وفق القيود المالية أســـلوبًا جيدًا من أســـاليب خدمة العملاء الذي يقابله العملاء بالشـــكر والعرفان عدا أولئك الذين ينادون بإقامة مشروعات الطاقة الريحية فلن تحمل ردودهم عبارات العرفان وذلك لأنه يجب عليهم تمويـــل البحوث ودفـــع غرامات للإيرادات العارضة التي يمكن اســـتخدامها فيما بعد لدعم إجراءات الصيانة الوقائية.

## ليس هناك عذر في تقديم خدمة متردية:

من الممكن زيادة وتيرة عمل المشروعات وتحقيق الامتثال الطوعي دون الحاجة إلى خفض المعايير أو مســـاومة الهيئات المعنية بحماية الصحة العامة والحفاظ على الأمن والرفاهية. فساعات العمل المناســـبة ومرافق الخدمات اللامركزية وسهولة الوصول إلى الخدمات وتوفير مساحات كافية لوقوف السيارات ومراكز منح التراخيص بسهولة بالإضافـــة إلى التعامل مع العملاء باحترام ولباقة وكذلك المعالجة الانســـيابية وتعيين الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة ممن يمتلكون مهارات التواصل وكذا توفير اســـتمارات الطلب عبر الإنترنت ومتابعة التقدم المحرز في التصاريح عبر الإنترنت، وفرض رسوم معقولة وقبول الدفع بالبطاقات الائتمانية أو بطاقات السحب الفوري، جميع ذلك يعد مبادئ وممارســـات يمكن أن يقوم بها المنظمون عند تقديمهم الخدمة من أجل تحسين

مستوى خدمة العملاء وزيادة معدل رضاهم. والأهم من ذلك أنه ليس هناك أيٌّ من تلك الممارسات السابق ذكرها يقضي بالتصرف اللاأخلاقي أو إصدار تصريح غير مستحق في سبيل إرضاء العملاء.

وغني عن القول، أن من المناسب بل من الضروري أن ترفض طلب أحد العملاء ما دمت قد قدمت خدمة عملاء جيدة واستنزفت كل الخيارات المتاحة أمامك. فخدمة العملاء تحتاج في المقام الأول إلى النزاهة وتحري الصواب. وفي الحقيقة ليس عليك أن تخاف أو تماطل في الرد على العملاء حال رفض إعطائهم التصاريح؛ وذلك لأن معظم العملاء يستفيدون من الرد السريع ويقدرون معرفة أن طلبهم قد تم رفضه عاجلاً وليس آجلاً.

## تأخير الخدمة يعني الحرمان منها:

يسمع معظم الناس بالمقولة المشهورة «تأخير العدالة يعني غياب العدالة»، وينطبق الأمر نفسه على خدمة العملاء، إذ إن تأخرك في تقديم الخدمة لعملائك يعني رفضك لمنحهم تلك الخدمات. فإن أردت القيام بتنظيم نشاط ما فقم ببذل الوقت والجهد اللازم لذلك، ولا تركن إلى استخدام العملية المعتادة في تطوير اللوائح أو لما ينتج عنها من علمية مراجعة الطلبات ولا تنتظر أن يخضع هذا النشاط للتدقيق لأن تلك الإجراءات ببساطة ستبطئ أو ربما ستعيق مسار ذلك النشاط الذي تود القيام به. ولم يسبق لي أن رأيت كلمة «بما أن» كبداية للعزم على فعل شيء ولا تصريح واضح لنية مبيتة للعزم على «تأجيل أو تأخير تطويره قدر المستطاع» إلا أنني، بحكم عملي في مناصب عدة على مر السنين، قد تلقيت مثل هذا النوع من الطلبات من الموظفين العموميين وكان من السهل دومًا تجاهل تلك الطلبات. إذ إن تأخير منح التراخيص عمدًا لأسباب سياسية أو شخصية لا علاقة لها باللوائح يُعد تصرفًا لا أخلاقيًا أو يمكنك اعتباره غير قانوني وغير جيد بالنسبة لخدمة العملاء.

في الوقت الذي كنت أكتب فيه هذا الفصل (في شهر أكتوبر من عام ٢٠١٢) كان سعر البنزين في الولايات قد وصل إلى حوالي خمسة دولارات للغالون وكان سعره أعلى من ذلك في ولاية كاليفورنيا. ونظرًا للتأخير ولطول الفترة الزمنية بين إصدار عقود وتصاريح الحفر وبين الإنتاج الفعلي للمواد البترولية من أراضٍ خاضعة للملكية العامة فإنه يمكننا القول إن أولئك المنوطين بإصدار التصاريح لا تقعُ عليهم مسؤولية مباشرة عن أسعار النفط القصيرة الأجل، إلا أنهم يؤثرون بشكل غير مباشر على

الأسعار حيث إن لهم تأثيراً نفسياً على تأخير إصدار التصاريح واعتماد البنية التحتية لوسائل النقل. وتقوم بعض المشروعات، مثل مشروع خط أنابيب كيستون Keystone، نقل المنتجات البترولية من منطقة اكتشافه وحتى المنطقة التي سيتم تكريره فيها ومن ثم تحويله إلى منتجات نفطية قابلة للاستخدام. ولقد أدى الاضطراب السياسي في منطقة الشرق الأوسط والعراقيل التي قد تحول دون نقل خام النفط إلى ارتفاع سعر المواد البترولية بزيادة تقدر بعشرين دولارًا لكل برميل وذلك علاوة على سعر البترول غير المكرر.

أشارت صحيفة وول ستريت مؤخرًا إلى أن الممارسات التنظيمية للحكومة الفيدرالية كانت تعيق استكشاف البترول وإنتاجه كما ذكرت الصحيفة الإحصاءات التالية: «وفقًا لقائمة تصاريح نيو أورليانز للخليج بالحادي والثلاثين من يناير لعام ٢٠١٢ فقد أصدرت الأجهزة الاتحادية خلال الأشهر الثلاثة السابقة ثلاثة تصاريح حفر في الشهر حتى الوصول إلى المياه العميقة مقارنة بالمعدل الطبيعي وهو سبعة تصاريح. وقد قامت الأجهزة الاتحادية خلال الأشهر الثلاثة ذاتها بالموافقة على تصاريح بالحفر في المياه الضحلة بمتوسط عمق ٤,٧ في الشهر مقارنة بالمعدل الطبيعي المعادل ١٤,٧. كما تستغرق الموافقة الآن على خطط الحفر بحرًا ٩٢ يومًا أي ما يزيد على المعدل الطبيعي بحوالي ٣١ يوماً. وتمت حتى الآن في عام ٢٠١٢ الموافقة على ما نسبته ٢٣ ٪ «من جميع خطط الحفر مقارنة بمعدل ٧٣,٤ ٪»[٨].

وقد استنتجت من تلك الإحصاءات أنه إذا كان إصدار تصريح بالحفر بحرًا على خليج المكسيك يستغرق مدة أطول تزيد على المعدل الطبيعي بنسبة ٥٠٪ نظرًا للتغييرات التنظيمية الناجمة عن كارثة منصة ديب ووتر هورايزن Deep-water Horizon، فإن التصاريح لم تتغير بل أصبحت تستغرق وقتًا أطول من السابق. ولكن إذا كان التأخير ناتجا عن رغبة شخص ما في إبطاء عملية الحفر وتقليل ناتج المواد البترولية المستكشفة فعندها يمكن اعتبار ذلك إساءة من قبل العمليات التنظيمية. وفي محاولة مني لتقييم الوقت المستغرق للحصول على التصاريح، فقد حاولت معرفة ما إذا كان المنظمون يفعلون كل ما في وسعهم لتقليل مدة التأخير في معالجة الطلبات وما إذا كان الأمر يتعلق بالشؤون الصحية أو بالتفاعل بين المنظمين والصناعة وما إذا كانت هناك أي إجراءات يمكن للمنظمين اتخاذها للتسريع من وتيرة إصدار التصاريح بما يضمن الحفاظ على صحة وأمان ورفاهية مواطني الدولة وسواحلها؟[٩]

ذكــرت هيئة التحرير في صحيفة واشــنطن بوســت Washington Post في الرابع مــن مارس لعــام ٢٠١٣ أن المجتمــع البيئي كان يخوض المعركة الخطــأ في معارضتهم لإقامــة خــط أنابيــب كيســتون Keystone XL. وأعربوا عن قلقهم حيــال ما قام به الناشــطون من زيادة تأزم الوضــع لتحويله من مجرد قضية عاديــة لقضية نزاع بيئية أســفرت عن تنظيم مســيرات احتجاجية وعصيان مدني بغيــر داع. وكتبت الصحيفة مدافعة عن القرار الرئاســي بتعيين السيد إرنســت مونيز Ernest Moniz، وهو أستاذ جامعــي بمعهد ماساتشوســيتس للتقنية التابع لجامعة كامبريــدج ومدافع عن مصادر الكهربــاء المتجددة و الطاقة النووية والغاز الطبيعــي، كرئيس للإدارة الاتحادية للطاقة Energy Department:

«كان السيد مونيز على حق عندما قال إن الغاز الطبيعي يمكنه المساعدة على تقليل الانبعاثــات الكربونية بالدولة خلال العقديــن القادمين وذلك لأن حرق الغاز الطبيعي يُنتــج نصف الانبعاثات الناجمة عن حرق الفحم. فما تحتاجه الدولة ليس الاعتراض بحماقة على الغاز الطبيعي وإنما تحتاج إلى لوائح معقولة من شــأنها أن تضمن أمان المجتمعات القريبة من مواقع الآبار واستفادة الدولة من استخدامها للوقود».[١٠]

لقد عملت مشــرفًا على المــواد البترولية بمدينة غالفســتون Galvestone التابعة لولاية تكساس كما كانت لدي العديد من المهام الأخرى بالإضافة إلى أنني كنت مسؤولًا عــن معالجة تصاريح الحفر للمدينة. وبالمناســبة، لقد كانت تلك هي المرة الأولى في حياتي المهنية التي تُعرض عليّ رشوة مقابل إصدار تصريح. وبعدها كنت مسؤولًا عن الإشراف على تطوير المعايير البيئية واللوائح الخاصة بالحفر في مدينتي فورت وورث Fort Worth وبالدوين هيلز Baldwin Hills بمقاطعة لوس أنجلوس. ومن المحتمل أن تكون مدينة فورت وورث تقوم بإصدار تصاريح حفر ســنوية بمعدل أعلى من أي ولاية أخرى بالمقاطعة. وقد صدر قرار رســمي بتأجيل منح تصاريح الحفر بمقاطعة لوس أنجلوس وقد اســتمر ذلك القرار لمدة ســنتين، وفي الوقت ذاته قامت إدارة التخطيط بتطوير أحد أكثر لوائح الحفر كلفةً وصرامة في الدولة. واســتمر ذلك لفترة طويلة، وقد تابعنا العمل وفق الجدول الإنمائي المتفق عليه وكانت نســبة المشــاركة المجتمعية كبيرة كما كانت المخرجات على مستوى عالٍ من الجودة بحيث كانت نموذجًا تحتذي به الولايات الأخرى. ولقد كنت فخورًا بصدور ذلك القرار الذي كان يدفع باتجاه تقديم خدمة عملاء جيدة للمجتمع ولشــركة بي إكس بي PXP وهي شركة البترول المسؤولة عــن حفر الآبار بمدينة بالدويــن هيلز. ورغم أن اللوائح كانت أكثر شــمولية وتطبق

على نطاق أوسع، كما أنها كانت أكثر كلفة من أي لوائح أخرى مطبقة في المجتمعات الأخرى، إلا أن تلك القوانين كانت الطريقة الوحيدة التي تضمن توفير الحماية الكافية للحي السكني المجاور والتي تسمح لشركة بي إكس بي باستئناف أنشطة الحفر. ولذلك فإن خدمة العملاء لا يمكن أن تعتمد أبدًا على الاختيار بين خدمتك لعملائك وخدمتك للمجتمع الذي يعيش به هؤلاء العملاء. وعلى العكس تمامًا فإنك لا تستطيع تقديم الخدمة لأحد عملائك على النحو اللائق دون قيامك بخدمة كل فرد يعيش بالمجتمع والعكس صحيح.

## هل ترغب في الانتظار بجانب خدمة العملاء؟

في بداية عام ٢٠١٢، قامت مدينة كوربوس كريستي Corpus Christi وقسم مراقبة أماكن انتظار السيارات بإطلاق نظام جديد للتعامل مع دعاوى مخالفات وقوف السيارات وتجاوز إشارات المرور الحمراء، حيث تسمح للمقيمين بالطعن في المحاضر التي حُررت ضدهم أمام لجنة استئناف مكونة من ثلاثة أشخاص من ضباط الشرطة المتقاعدين. والأمر مختلف هنا حيث لا وجود لمحكمة أو قاض والأهم من ذلك أنه لا توجد أتعاب إضافية تدفع للمحكمة أو غرامات زائدة في حالة خسارة المقيم لدعوى الاستئناف. ويأتي ذلك على النقيض تمامًا من ممارسات بعض الدوائر التي تهدد بفرض أتعاب باهظة لثني الناس عن رفع دعاوى الاستئناف. وفي حالة خسارة المقيم لدعوى الاستئناف فإنه يقوم على الفور بسداد الغرامات سواء نقدًا أو من خلال البطاقة الائتمانية.

لقد قام مارك دينسون Marc Denson المشرف على إدارة مواقف السيارات بقسم مراقبة وقوف السيارات بتطوير نظام جديدٍ يقوم على مراجعة أفضل الممارسات التي قامت بها الولايات الأخرى في مناطقٍ سان أنطونيوSan Antonio وأوستين Austin. وكانت نيته لتطوير ذلك النظام الجديد تهدف إلى إثبات أنه «يمكنك أن تكون عادلًا وكفؤًا وأنت تعملِ أيضًا داخل الحكومة»، كما تعد عملية إدارة دعاوى مخالفات وقوف السيارات نشاطًا تنظيميًا بحتًا وقد ذُكر في افتتاحية صحيفة كوربوس كريستي كالر تايمز Corpus Christi Caller Times أن عملية معالجة الدعاوى الجديدة «كانت تتسم بالكفاءة كما كانت ملائمة وسهلة للعملاء.»[11] وقطعًا لا تعني الحصول على خدمة عملاءٍ جيدة أن تكون إجابة الموظفين بنعم دائمًا في حين أن الموقف يستلزم الرفض أحياناً. لذلك كان لزامًا عليك أن تعامل المواطنين بالطريقة التي ترغب أن يعاملوك بها.

عندما كنت أعيش بمدينة لوس أنجلوس كانت غرامات وقوف السيارات لمختلف أنواع المخالفات تدر دخلًا كبيرًا للمدينة حيث كان العائد منها يوازي ١٥٠ مليون دولار سنوياً. وقد ارتفع معدل الغرامات ستة أضعاف على مدار السنوات السبع الأخيرة وكانت تكلفة الغرامة مرهقة لاسيما لأصحاب الدخل المنخفض والمستأجرين الذين يعيشون بالمناطق القديمة حيث إن الوقوف خارج الشوارع يعد غير مناسب لهم. وتبلغ الغرامة الحالية للوقوف ليلًا خلال ساعات ازدحام الشوارع ٧٣ دولارًا والتي ترتفع عن مثيلاتها في المدن المحيطة بشكل ملحوظ.

والمؤسف في الأمر أن عملية تحصيل غرامات وقوف السيارات ورفع الدعاوى بولاية لوس أنجلوس قد تم خصخصتها وإخضاعها لعملية مراجعة تتكون من مرحلتين، والخبر الجيد هنا هو أن مرتكب المخالفة بإمكانه رفع دعوى مبدئية عبر الإنترنت دون تحمل أية تكاليف، ولكن الخبر السيئ هنا هو أنه إذا خسر الدعوى فسيكون ملزمًا بسداد الغرامة المتنازع عليها قبل تقديم دعوى إدارية. وإذا تم قبول الدعوى الإدارية فسيتم استرداد المبلغ المدفوع. وتُظهر الإحصاءات أن ٤٠٪ من الدعاوى المبدئية والإدارية يتم حسمها لصالح المستأنف. وتثير النسبة العالية لرفض الدعاوى المبدئية تساؤلات حول مدى موثوقية الدعاوى المبدئية، كما لا يتم الإعلان عن القرار الإداري بشأن الدعوى القضائية عقب جلسة الاستماع ولكن يتم بعد ذلك إخطار مقدم الدعوى بالنتائج عبر البريد الإلكتروني.

وخلاصة القول، أن نظام دعاوى وقوف السيارات بلوس أنجلوس يتبع نظامًا يضمن عدم رضا العملاء وشكواهم بغض النظر عن المحصلة النهائية لمقدم الدعوى. وستستمر حالة عدم الرضا لدى العديد من العملاء تجاه خدمات مكتب لوس أنجلوس لمخالفات وقوف السيارات Los Angeles Parking Violations Bureauإذا ما كانت مسألة العدل والموثوقية في الدعوى المبدئية مشكوكًا بها وكان على العملاء دفع الغرامة حتى يتسنى لهم رفع دعوى استئناف ضد الغرامة وإذا لم تتسم عملية صنع القرار بالوضوح والشفافية.

وفيما يلي العديد من أحدث التعليقات غير المُعدلة على موقع يلب YELP الخاص بالمكتب:

«إن دعاوى مخالفات وقوف السيارات تلك تحقق أرباحًا عاليةً، ولا يوجد لدى المكتب المسؤول عن ذلك النظام أي حافز لاستئناف الدعوى أو النظر فيها حيث يثبت المكتب نيته تلك مرارًا وتكراراً. فإذا حُررت ضدك مخالفة دون وجه حق فإنه سيحدد

لـــك جدولًا زمنيًا لإيصال شـــكواك. ومن الناحية الأخرى فهم لا يفعلون شـــيئًا حيال شـــكواك، بل لا ينظرون إلى تاريخ إرسالك الشكوى بعين الاعتبار وإنما يتعاملون معها بحســـب تاريخ اســـتلامها. كما يحاولون التخفيف من حدة غضبك إذا حررت ضدك المخالفة ظلمًا ثم يقومون بإســـقاط تلك الدعوى بعـــد تحصيل الغرامة من مالك التي جنيته بشق النفس، حتى إنهم يأخذون مالك وينفقونه غير مهتمين بشأنك حتى موعد إصدار الحكم».

«لا يعاقب النظام أي شـــخص على أفعاله الخاطئة بل إنه ربما يكافئه. وإذا لم يكن هناك ما تخســـره فلماذا لا تحصل على المزيد من مخالفات وقوف الســـيارات. وربما تحصـــل علـــى علاوة أو ترقية، وأقل ما في الأمر أنك تعلم أنه لن يتم فصلك من العمل. فإذا كان على شرطي المرور المنوط به تحرير مخالفات وقوف السيارات أن يحضر جلسة الاستماع الخاصة بك دون أجر فتعد تلك خطوة عظيمة نحو المساواة بين الجميع.

«فليذهب مكتب مخالفات وقوف الســـيارات بلوس أنجلوس إلى الجحيم. إن أسوأ ما في هذه المنظومة هو أنهم يرفعون مخالفات وقوف الســـيارات بهدف جني الأرباح ولذلك فمن المســـتحيل أن تربح طعن تلك الدعـــوى. فماذا يحدث إذا طالبت ببطلان تلك الدعوى؟ لا شـــك أنهم سيتجاهلونك. فهل ســـتتلقى مكالمة من المشرف؟ إن ذلك لن يحدث أبداً. وهل سيتصل بك أحد من مكتب خدمة العملاء؟ إنك لن تسمع منهم مطلقاً».

يُـــدار المكتب الآن من قِبل شـــركة زيروكس ولوكال سوليوشـــنز Xerox State and Local Solutions حيـــث إن الشـــركة متعاقدة مع المكتب لخمس ســـنوات وقد أصبح العقـــد قابلًا للتجديد. وخلال الســـنوات الماضية، قام المكتـــب بالتبرع بجزء قليل من المال نســـبيًا لبعض المسؤولين الحكوميين في المدينة بالإضافة إلى اثنين من المرشحين الحاليين لمنصب العمدة، وقد أصبح عقدهم يشكل أزمة سياسية مؤخراً. ففي فبراير من عام ٢٠١٣ طلبت المسؤولة المالية للمدينة السيدة ويندي غروول Wendy Greuel، وهي مرشحة لمنصب عمدة لوس أنجلوس، من موظفيها أن يشرعوا في القيام بمراجعة عملية دعاوى الاســـتئناف بالمكتب. كما أوصى موظفو المدينة بتمديد فترة العقد بناءً على مستوى الخدمة التي تقدمها الشركة».

وثمة دليل آخر يؤكد أن المســـؤولين المنتخبين في لوس أنجلوس يهتمون بالإيرادات أكثر من اهتمامهم بخدمة العملاء، حيث صوّت مجلس المدينة مؤخرًا على قانون ينص

على تغريم المواطنين الذين يتركون سـيـاراتهم في أماكن وقوف السـيـارات والتي تكون فيها عدادات انتظار السـيـارات معطلة، وقد بلغت نتيجة التصويت اثني عشـر صوتًا مؤيدًا مقابل صوات واحد. وكانت مبررات ذلك القرار تستند إلى أنه إذا لم يتم اتخاذ هذا الإجراء، فإن ذلك سيفتح الباب أمام المواطنين لتدمير مواقف السيارات دون رادع. وتقبل العدادات الإلكترونية الجديدة الموجودة في وسـط مدينة لوس أنجلوس الرسوم النقدية أو بطاقات الخصم، ويتم إخطار الموظفين تلقائيًا بالمشـكلات التشغيلية. وقد انخفضت عمليات التخريب بشـكل كبير بعد أن تم تفعيل نظام العدادات الإلكترونية، ويتم فرض الغرامات على الوقوف في الأماكن غير المسموح بها. وعندما يحدث عطل بأحد العدادات يقوم الجهاز بإرسـال رسالة إلكترونية للمدينة حيث يتم إصلاحه في غضون ثلاث سـاعات. وتقدر المدينة بأن المعدل الطبيعي للعطل في عدادات انتظار السيارات قد يصل إلى خمسة أعطال في وقت واحد.

وعنـد اتخاذ إجراء بفرض ضريبة أو غرامة مبالغ فيها تقدر بـ ٦٣ دولارًا للوقوف عند عدادات معطلة فذلك يدل على أن مجلس المدينة يعتقد بتلك الفرضية التنظيمية المقولبـة، وهي أن العديد من المواطنين ليسـوا أمناء على الإطـلاق ولا يمكن الوثوق بهـم، علاوة على أن الإيرادات لها الأولوية عن بناء العلاقات مع العملاء. وقد قُدرت المبالـغ التي تحصلت عليها المدينة من الغرامات المحررة ضد المواطنين، الذين يتركون سـيـاراتهم عند عدادات الانتظار المعطلة، بحوالي خمسة ملايين دولار سنوياً. ويمكن القول بأن إيرادات عدادات انتظار السيارات المعطلة أكثر من إيرادات رسوم العدادات إذا كانت بحالة جيدة. ووفقًا لذلك القرار فإن المدينة تكون قد وجدت لنفسها حافزًا اقتصاديًا على عدم صيانة عدادات انتظار السيارات. وقد أظهرت نتائج المسح الذي قامت به صحيفة لوس أنجلوس تايمز للوقوف على رؤية العامة لدوافع مجلس المدينة وراء الغرامات المحررة على الوقوف عند العدادات المعطلة أن ٩٧٪ من الذين شـاركوا بآرائهم قد اختاروا عبارة «لتحصيل أموال أكثر»، في حين أن ٣٪ فقط من المشـاركين اختاروا «للحد من التخريب».

إن القطـاع الخاص لن يفكر مطلقًا في معاقبة عملائه بإرغامهم على دفع تكاليف إضافية على شراء أو الحصول على خدمة أو منتج معيب. فهل من الممكن أن تتخيل أن مطعم ماكدونالدز McDonalds على سبيل المثال قد عاقب عميلًا بدفع مبلغ إضافي يقـدر بحوالي٦٣ دولارًا إذا أراد أن يسـتبدل سـاندويتش الهامبرغر الذي وصل إليه عن طريق الخطأ بسـاندويتش دجاج قد طلبه من البداية ؟ إنه ينبغي على تلك المدن

أن تقـــدم اعتذارها إذا تعطلت عدادات انتظار الســـيارات وعليها أن تقوم بإصلاحها فـــي الحال بدلاً من تغريم المواطنين لفشـــل المدينة في الحفـــاظ على عدادات انتظار الســـيارات وصيانتها. كما عليها أن تكف عن إرهاق المواطنين ومعاقبتهم على خدمة لم يتلقوها في حالة وجود مســـاحة شـــاغرة للانتظار. ويسمح قانون الدولة لسائقي الدراجـــات النارية بالوقوف مجاناً في العدادات المعطلة إلى الحد الأقصى المســـموح لشـــغل هذه المســـاحة قانوناً، ويتوافق ذلك مع ممارســـات خدمة العملاء القديمة في القطاع الخاص. وسينجح اختبار ورقة دوار الشمس Litmus Test إذا ما بدأت المدينة بتطبيق التكنولوجيا مع عدادات انتظار السيارات الإلكترونية لمحو الوقت المتبقي على منطقة انتظار غادرت منه الســـيارة. كما سنجد مستقبلاً أن السعادة عند العثور على مكان للوقوف مع وقت متبقي ســـتكون على الأرجح ذكرى قديمة بالنســـبة للمتسوقين في وسط مدينة لوس أنجلوس.

## الخصخصة قد تكون أسوأ السبل للحصول على رضا العملاء:

لقد أكدت في كتابي السابق الذي جاء بعنوان «خدمة العملاء في الحكومة المحلية Customer Service in Local Government» أن «الخصخصة التنافسية» يمكنها أن تحسن من مستوى خدمة العملاء وتزيد من مستوى رضاهم.[١٢] وأثناء عملي على تأليف الكتاب الســـابق عنيت بتخصيص فصل كامل لمناقشـــة ذلك المفهـــوم الفريد للخدمة العامـــة. كما وجدت أثنـــاء قيامي بالبحث حول موضوع الكتـــاب أن المدن التي تمتاز بالتنوع كمدينة كارولتون Carrollton بولاية تكساس ومدينة فونيكس Phoenix بولاية أريزونا قد تبنتا ذلك المفهوم الذي أُطلق عليه اسم المنافسة المدارة في الندوة الشاملة المنقولـــة عبـــر الإنترنت والتي قدمها تحالف يســـمى تحالف الابتـــكار Alliance for Innovation.[١٣] وعلى نقيض المنهج التقليدي للخصخصة الذي يتضمن تعهيد الخدمات للقطاع الخاص فتســـمح المنافســـة، المدارة للحكومة التي تقدم الخدمة، بالمشاركة في عمليـــة مزايدة تنافســـية. كما يتم وضـــع عوامل التكلفة والجودة والمنافســـة والقدرة لمختلـــف مزودي الخدمات في الاعتبار عند تقييم عمليـــة المزايدة. والآن أصبح لدي رأيٌ مختلفٌ تمامًا عن خصخصة الخدمات التنظيمية، ففي الســـنوات الأخيرة بدأت الحكومات التي كانت رافضة لخصخصة الخدمات العامة بتبني ذلك المبدأ فجأةً حتى إن الخصخصة جرت في المجتمعات التي يوجد بها روابط قوية بين الحكومات المحلية واتحادات العمال. ولا يبدو ذلك التوجه نحو الخصخصة منطقيًا إلا إذا اكتُشـــف آثار

ذلـك الركود على ميزانية الضرائب وعلى الأزمة المالية المتفاقمة التي جعلت الحكومة تمر بأوقاتٍ صعبةٍ للغاية.

قـد ينتج عن خصخصة الخدمات بعض الوفـورات في ميزانية الحكومات المحلية التـي تواجه صعوبـات مالية، كما تسـاعد على خفـض تكلفة الخدمـات لمواطنيها وعملائهـا. ومن الناحية النظرية فإن الجميع رابـح في هذا الوضع. وعلى النقيض من ذلك يبدو أن بعض الحكومات المحلية ربما تجمع بين جهود الخصخصة والمحاسبة الماليـة لتحقيـق عائدات ربحية لمـرة واحدة لا تتكرر. ويمكـن للحكومات المحلية أن تقـوم بتحويل قيمة الميزانية لعائدات نقدية ومن ثم تجميعها لعدة سـنوات في الوقت ذاتـه الذي تتم فيه خصخصة الخدمات. كما يمكن الاسـتفادة مـن تلك الأرباح في الميزانية الحالية للمحافظة على مسـتوى الخدمـات دون الحاجة إلى زيادة الضرائب أو لتسـريح الموظفـين. وتتطلب بعض المجتمعات وجود المزايديـن الرابحين للحفاظ على القوى العاملة الموجودة لديها. ومن شـأن تلك الإجراءات المؤقتة أن تسد الفجوة إذا ما وُجد السـبب الذي يدفع الجميع للاعتقاد بأن الاقتصاد سـيتطور وأن إيرادات الضرائب سـتكون بالمسـتوى الذي يجعل منها داعمةً لجميع الخدمات الأخرى. وإن لم يحدث ذلك فسـتنخفض الإيرادات المسـتقبلية بفعل الخصخصة وستُؤجل المشكلة بصورة مؤقتة وسـيجعل ذلك من حلها أشـد صعوبة من ذي قبل. ويسمى ذلك الأمر في السياسة بتجاهل المشكلة.

تتمثل المشـكلة الثانية، والأكثـر خطورة للخصخصة، في تقـديم القطاع الخاص لإحدى الخدمات العامة التي أصبحت بمعزل عن الرقابة العامة والإشراف السياسي. فـإذا كنـت تعتقد بأن الحكومة يجب أن تـدار كما تدار الأنشـطة التجارية فإنك لن تسـتنكر ذلك كردة فعل أولية عند سـماعه. والحقيقة أن هذه خدمة عامة وليسـت نشـاطًا تجاريًا له منافسـوه ويدار وفق مبادئ السـوق الحر وممارساته. فلن تسنح الفرصـة للعملاء غير الراضين بأن يغيروا مزودي الخدمات لأنه من المحتمل أن تكون الشـركة مسـيطرة على تلك الخدمة التي تم تخصيصها وبالتالي لن يكون في وسـع العملاء والمواطنين أن يحصلوا على أي مساعدةٍ سياسية فعالة.

توصل توماس بيتـرز Thomas Peters وروبرت ووترمان Robert Waterman في كتابهما القديم عن إدارة الأعمال بعنوان «البحث عن التميز In Search of Excellenc» إلى أن الأنشـطة التجارية المتميزة تركز علـى إرضاء عملائها. فهي تجني الإيرادات والأرباح عن طريق تلبية احتياجات العملاء والوفاء بتوقعاتهم. وأشـار المؤلفان مسبقًا

في هذا الكتاب إلى أن محور الأنشطة التجارية هو تلبية احتياجات العملاء ولا داعي بعدها للقلق بشـأن تحقيق الأرباح.[٤١] والمؤسـف في الأمـر أن مقدمي الخدمات التي تم تخصيصهـا والمحتكريـن لها ليس لديهم ما يدفعهم للتركيـز على تلبية احتياجات العمـلاء، فهم يركزون على تعظيـم أرباحهم غير مبالين بخدمة العملاء. ومن ثم فإن الحكومـات المحلية سـتجني أرباحًا إذا ما انصب اهتمامها علـى خدمة العملاء أكثر مـن الإيرادات وسـتعمل على تضمين ما يدفعه العميل وفـق مقاييس الأداء ومعاييره فـي عقودها مـع مزودي الخدمات. ولذلك تعد خصخصـة الخدمات التنظيمية من أسوء الأشياء على الإطلاق طبقًا لما تم إيضاحه في القسم السابق المتعلق بإنفاذ قانون وقوف السيارات. حيث يضع العامة شكواهم على الموقع الإلكتروني يلب YELP بدلًا مـن الذهاب لمجلس المدينـة لأنه من الواضح أن المدينة تهتم بزيادة الإيرادات أكثر من اهتمامهـا بخدمة عملائهـا. وتتحول الخصخصة من تجربـة الجميع فيها رابح إلى تجربة الجميع فيها خاسر إذا استخدمت في الخدمات العامة التنظيمية.

### الأمانة والاحترام المتبادل أساس العلاقة بين العملاء والموظفين:

لا يوجـد ما يبرر الافتراض بأن العلاقة بـين الجماعة الإنمائية والحكومة المحلية ينبغي أن تكون عدائية بشكل تلقائي. فلم يأت أي مسؤول إنمائي لمكتبي لطلب المساعدة في العثور على موقع تطوير عقاري باهظ التكلفة ويمثل تحديًا حقيقيًا وبه درجة عالية من المخاطرة السياسـية، وكائـن بمنطقة تغمرها مياه الفيضانـات التي تحتوي على مخلفات ضارة كما أن تربته غير مسـتقرة وعرضة للهبوط في أي وقت أو تقع داخل حزام الزلازل وبه نباتات معرضة للخطر أو نادرة، أو بها منطقة محيطة يقطنها نشطاء منظمون يجيدون إيقاف المشـروعات التنموية في هذا الموقع حيث يتوجهون مباشـرة للمحكمة لإيقاف مثل تلك المشـروعات. إلا أن الأمـر في الواقع مغاير تمامًا فمعظم المسـؤولين الإنمائيين يبحثون عن فرص اسـتثمار تتسق مع الخطط الشاملة المعتمدة والتي يقوم المسؤولون المنتخبون والمواطنون وكذلك الموظفون بتشجعيها ودعمها.

إن شعار «الأمانة هي أفضل سياسة» هو شعار غير ذي أهمية في هذا السياق فهو لا يعـدو أن يكون مجرد كلمات مبتذلة. حيث أظهر أحد المسـوح التي أجرتها الهيئة الطبيـة عام ٢٠١١ أن الأطباء أنفسـهم لا يخبرون المرضى دائمًـا بحقيقة مرضهم. وكشف المسح أن واحدًا من بين عشرة أطباء لا يخبرون المرضى بحقيقة مرضهم. فما من أحد يسـره إيصال أخبار سيئة، حيث توصل رئيس فريق البحث في هذه الدراسة

إلى أن الأطباء يسـلكون هذا المسـلك ليعطوا المرضى بصيصًا من الأمل عندما تبوء كل وسـائل العلاج بالفشـل. بيد أن الدراسـات أثبتت أن المرضى يرغبون في معرفة الحقيقة وأنهم يستفيدون منها، ولا يوجد فرق هنا بين المرضى المصابين بأمراض قاتلة ومقدمي الطلبات التي تم رفضها أو مقدمي المشروعات التي لا يمكن تنفيذها.

ينبغي أن يتسم المنظمون بالشفافية والأمانة والإخلاص والاهتمام الكافي بعملائهم ومواطنيهـم لكي تكون العلاقة بينهم قائمة على الوضوح. كما لا تتعلق الآمال الكاذبة بعدم الأمانة فحسب بل تكلف مقدمي الطلبات الكثير، فكل ما يرغبون فيه هو الحصول على الإرشاد والنصيحة التي يمكنهم الاعتماد عليها لتوجيههم صوب الاتجاه الصحيح. فإذا كان الأمر لا أمل منه ولم يعد في وسعك فعل شيء فعليك أن تخبر مقدم الطلب أن طلبه رُفض، فذلك هو الصواب.

## أعد ترتيب الأولويات:

تراجعت عوائـد الضرائب في أثناء فترة الركود الاقتصادي التي شـهدتها البلاد مؤخـراً، كما انخفض معدل تمويـل الدولة للحكومة المحلية وتزامـن ذلك مع ارتفاع تكاليـف التقاعـد والرعايـة الصحية. ونتيجـة لذلك اضطـرت الحكومات المحلية لتخفيـض نفقاتها. وعلى الأرجـح فإنه لم يتأثر أي جهاز داخـل الحكومات المحلية بالركـود الاقتصـادي بقدر تأثـر إدارات التخطيط والتنمية. ويعد حل ودمج قسـم التخطيط بسـان دييغو المثال الأبرز على ذلك، حيث ألقى باول فارمر Paul Farmer، الرئيس التنفيذي للجمعية الأمريكية للتخطيط، باللوم على رؤساء إدارات التخطيط لما شهدته هذه الإدارات من تراجع على مستوى التمويل. وكتب في عمود بمجلة بلانينغ Planning Magazine معلقًا على ذلك:

«ارتكـب بعـض مديري التخطيط خطئًا جسـيمًا عندما كانت الأمور تسـير على ما يرام، حيث اعتمدوا بشـكل أساسي على رسـوم التصاريح كمصدر رئيسي لتمويل إداراتهـم. وبالطبع كان هذا الأمر في ذلك الوقت أيسـر مـن المطالبة بالتمويل العام ومنافسة أقسام الشرطة والمطافئ على ذلك. وكان ذلك يمثل موافقة ضمنية على أن المهام الأساسية لقسم التخطيط كانت تتمثل في تنظيم عملية التطوير بدلًا من إيجاد مناخ يسـاعد على الاسـتثمار الدائم. وبعد أن جفت منابع التمويل وتوقفت عمليات التطوير، خلص بعض المسـؤولين المنتخبين ومديري المدينة إلى نتيجة مفادها أن قسم التخطيـط لم يعد ببسـاطة بحاجة للدعـم. وازداد الموقف سـوءًا عندما قام بعض

المســؤولين الإنمائيين والبناؤون بمحاولة إقناع المسؤولين المحليين بأن قسم التخطيط هو المسؤول عن ركود التنمية.»[١٥]

وأردف فارمــر قائلًا إن المديرين الذين ينبغي عليهم تخفيض حجم إداراتهم عليهم إعادة تنظيم هذه الإدارات واســتخدام التقنية في عمليات التشغيل والعمل على تفريغ الموظفين على المجالات ذات القيمة العالية والتي ترغب فيها الشركة وتدعمها. وأعتقد أن فارمــر محق في ذلك ولكن الأمر لا يتطلب حدوث ركود اقتصادي واســتقطاعات وخفض للميزانيــة لإجبار الحكومة المحلية على العمل بمرونة وكفاءة أكثر والنظر في أولوياتهــا وأولويات العملاء لتكون أكثر تركيزًا على العملاء وتطور مســتوى الخدمات والمنتجات التي يحتاجها العملاء ويقدرونها كما تطور من مستوى تقديم تلك الخدمات. إن خدمة العملاء هي بمثابة خطة جيدة في أوقات عصيبة، حيث يمكن لهذه الخطة أن تكون أفضل في أوقات الرخاء. وقد وردت في الفصل الثاني إشارة موجزة لقرار إلغاء إدارة شــئون المجتمع التابعة لولاية فلوريــدا Florida Department of Community Affairs ونقــل بعض من مهــام الإدارة التنظيمية لبعض الهيئات الأخرى. ولكن مهام الإدارة الرقابيــة انتقلــت لإدارة الفــرص الاقتصاديــة Department of Economic Opportunity التي تم إنشاؤها حديثًا وأصبحت تلك المهام من مسؤولياتها.

وقدمت مقاطعة بيومنت Beaumont بولاية تكســاس مثالًا عن كيفية إعادة تمييز الإدارة التي تقع على عاتقها مســؤوليات تنظيمية بينما تعمل على الوفاء بمسؤولياتها تجاه حماية الصحة العامة والأمن والرفاهية. وعلى الرغم من أن هذا المثال هو مثال قديم إلا أنه مفيد. وفي عام ١٩٨٠ كان اقتصاد بيومنت يعتمد بشــكل أســاس على عنصر الهيدروكربون، وعندما تراجعت أســعار الغاز بشــكل حــاد كان من المتوقع أن يواجه الاقتصاد مرحلة ركود غير مســبوقة. وكما تم الإشارة إليه في مقال بصحيفة إربان لاند Urban Land تحت عنوان «تنظيمات الترســيم الإصلاحية لتشجيع التطور الاقتصادي» فإن قسم التخطيط قد أخذ بزمام المبادرة لتبسيط وتحسين مدى وضوح اللوائح الخاصة بترسيم حدود المدينة».[١٦] وتم استبدال الجداول والمخططات بالرسوم التوضيحيــة والنصوص المكتوبة لتوضيح المصطلحــات واللوائح. وقاموا بإعداد أدلة تطويرية تحتوي على نماذج ومخططات وجداول ورســوم توضيحية وتقويمات لشــرح قانون الترســيم وعمليات المراجعة التنظيمية بالإضافة إلى الجداول الزمنية المتوقعة. وقام المنظمون بعمل جدول بسيط وشامل للاستخدامات المسموح بها مستعينين في ذلك بدليل التقســيم الصناعي النموذجي Standard Industrial Classification Manual

الذي أصدرته وزارة التجارة الأمريكية وتم مراجعته وتقليل عدد المصطلحات والقائمة المطولة والمتكررة للاستخدامات المسموح بها لكل منطقة منفصلة وفقًا للقانون. وقد تم دمج قانون التنظيم ولوائح الأقسام الفرعية ضمن قانون موحد يضم مجموعة واحدة من المصطلحات وإجراءات جلسات الاستماع والأحكام الإدارية وخطوات المعالجة. كما تم إصدار الحكم لعملية تتم في مرة واحدة كبديل لإهدار الوقت وتنقل مقدمي الطلبات جيئةً وذهابًا بين الأقسام المختلفة. كما طلبت الإدارة تغيير مسماها بحيث يكون اسمها إدارة التخطيط والتطوير الاقتصادي Planning and Economic Development ولكن ذلك الطلب تم رفضه. وردًا على ذلك كان موظفو الإدارة يتلقون المكالمات الهاتفية بعبارة «أهلًا بك في إدارة التخطيط والتطوير الاقتصادي، كيف يمكنني تقديم المساعدة لك». وأصبح ذلك الاسم موجودًا في كل مراسلات القسم الكتابية. وبعد مرور عدة أشهر أصبح ذلك الاسم متداولًا بين المواطنين كأنه الاسم الفعلي للإدارة، فأصبح من السهل بعد ذلك إرغام مجلس المدينة على اعتماد هذا الاسم.

## التغلب على عامل الخوف:

ينبغي على الموظفين أن يكونوا على دراية بعامل الخوف عند محاولتهم القيام بترسيخ علاقات وطيدة تقوم على الثقة مع العملاء أو المواطنين في المجالات الخاضعة لسلطة الشرطة مثل ترسيم المناطق والبناء والحماية البيئية وإدارة تنفيذ القوانين. وفى برنامج تلفزيوني يسمى «عامل الخوف Fear Factor» يصرح المذيع في نهاية كل حلقة للمتنافس الفائز قائلًا «بالفعل لم يستطع الخوف أن ينال منك». إن عنصر الخوف في هذا البرنامج حقيقي لاسيما للعديد من عملاء الهيئات التنظيمية. وفي الوقت الذي يعد فيه الحصول على تغذية مرتجعة من العملاء أمر صعب في الظروف العادية، فإن الأمر يصبح أكثر صعوبةً وتحديًا بالنسبة للمنظمين لأن بعض العملاء يخشون من اضطهاد الموظفين لهم، مما يعني أن المنظمين سيتلقون عددًا أقل من المتوقع من الشكاوى بسبب هذه المخاوف والهواجس الموجودة لدى العملاء ولذلك عليهم أن يكونوا أكثر عدائية من أي مزود خدمة آخر حتى يمكنهم الحصول على تغذية مرتجعة من العملاء أو عند محاولة معرفة مستوى رضاهم. وعندما يتعلق الأمر بإجرائك لمسوح عملائك، فسيكون عليك أن تستخدم الأدوات التي تضمن إخفاء هويتهم وسيكون من الصعب استخدام مجموعات التركيز كما لن تستطيع أن تثق بالنتائج. ولا ترتكب خطأ الاعتقاد بأن السكوت مؤشر على رضا العميل حيث إنه إذا

لـــم يتحدث معك عميل فإن ذلـــك يعنى أنه عليك العمل بجدية أكثر إذا أردت أن تفهم عميلك أو المواطن حتى يمكنك أن تقدم له خدمة أفضل.

**العدل والإنصاف مسؤولية المنظمين:**

يتمثل الفارق الأساسي الذي يميز بين خدمة العملاء في القطاعين العام والخاص فـــي أن المواطنـــين أو العملاء الحكوميـــين يتوقعون خدمة عادلـــة ومنصفة من جانب حكومتهـــم المحلية أو الحكومـــة الوطنية ولن يقبلوا بأقل من ذلـــك. وبعيدًا عن مزايا المنافســـة والخيارات البديلة للخدمة فلـــن يكون لعملاء القطاع الحكومي خيار البحث عـــن مزودي خدمات آخريـــن، وكبديل عن ذلك بدأ العمـــلاء بالمطالبة بالحصول على خدمات عادلة ومنصفة من حكوماتهم. وعلى الأرجح أنك لم تر في أي من مسوح رِضا العملاء، التي شاركت فيها والتي كانتِ تتعلق بأي نشاط سواء كان مطعمًا أو فندقًا أو تاجر سيارات أو أي جهة أخرى، سؤالاً حول ما إذا كنت قد حصلت على خدمة عادلة ومنصفة أم لا.

وكقاعـــدة عامـــة، فإن العملاء فـــي القطاع الخاص لا يبحثون عـــن خدمة عادلة ومنصفة فقط، بل يســـعون للحصول على أكثر من ذلك، حيث يأملون أن تتم معاملتهم باعتبارهـــم عملاء مميزين ويرغبون في الحصول على تخفيضات على الخدمات التي يحصلون عليها، فهم يريدون خدمة أفضل من العملاء الحكوميين. فإذا لم يتلق عملاء القطاع الخاص معاملة حســـنة من إحدى الأنشـــطة التجارية فكل ما عليهم هو ترك الصفقة والذهاب لجهة أخرى أو تصفح الإنترنت للبحث عن منافس آخر يوفر ســـعرًا مميزًا أو خدمة أفضل. وفى حين أن العدل والإنصاف ليسا محل تركيز العميل نسبيًا في القطاع الخاص كما تمت الإشارة إليه سابقًا في هذا الكتاب، فإنها تكاد تنعدم في القطاع العام.

لدى الهيئات التنظيمية في كل المســـتويات الحكومية التزام ومسؤولية خاصة تجاه تنفيذ وتطبيق القوانين واللوائح بطريقة عادلة ومنصفة. ولســـوء الحظ فهناك الكثير من المنظمين الذين يســـتغلون سلطاتهم وصلاحياتهم بشكلٍ خاطئ، فعندما قام مايك Mike وتشـــانتل ســـاكيت Chantall Sackett بشراء منزلٍ في شـــمال إيداهو Idaho وقاموا بفرش ســـطحه بالحصى عام ٢٠٠٧ أصدرت وكالة الحماية البيئية أمر امتثال بحقهم. وتم إخطارهم بأن ملكيتهم تشـــمل أرضًا زراعية وإذا لم يتم إعادتها لحالتها الأولى ســـيخضعون لغرامات تتجاوز ٧٥ ألف دولار يومياً. وعندما طلب ساكيت عقد

جلسة استماع حتى تقرر المحكمة وتحدد ماهية هذه الأرض لم يتم تنفيذ طلبه. وبعد فرض الغرامات والضرائب بسبب تلويث هذه الأرض تم عقد جلسة استماع بالمحكمة في النهاية.

شقت قضية ساكيت طريقها حتى وصلت في النهاية إلى المحكمة العليا الأمريكية. وكان جميع القضاة الذين شاركوا في جلسات الاستماع يشكون بأمر وكالة الحماية البيئية وذلك في شهر يناير عام ٢٠١٢. وقال القاضي أليتو Alito إن المواطنين الأمريكيين العاديين لن يصدقوا بأن ذلك يحدث في بلادهم. وقال القاضيان براير وساليا Breyer and Scalia إن ما قامت به وكالة الحماية البيئية «يبرز تغلغل نفوذ هذه الجهة». بينما وصف القاضي كاغان Kagan موقف الحكومة بأنه «موقف غريب» لأنها تصر على أن المالكين ليس لديهم الحق في عقد جلسة استماع. وفي شهر مارس من عام ٢٠١٢ قضت المحكمة لصالح ساكيت وتم نقض حكم محكمة الاستئناف وإحالته لمحكمة أخرى.[١٧]

وفي عام ٢٠٠٨ تلقيت إشعارًا بالضرائب المستحقة من مدينة لوس أنجلوس حيث ورد فيه أني قد حصلت على رخصة عمل وأنه عليّ سداد ضريبة تقدر بحوالي ١٢ ألف دولار تقريباً. وفى ذلك الوقت كنت أشغل منصب مدير التخطيط بمقاطعة لوس أنجلوس ولم يكن لدي أدنى فكرة أو دراية بما يتحدثون عنه. وكرد فعل على التهديد باتخاذ الإجراءات القانونية وتحرير الغرامات إذا لم أحصل على الرخصة وأقوم بسداد الضريبة ذهبت إليهم والتقيت بهيئة تنفيذ الأحكام وبالطبع كان لزامًا عليّ أن أصطحب كل سجلاتي الضريبية في السنوات الأخيرة معي داخل الاجتماع. وكما تعلمون كان الأمر صعبًا لإثبات العكس. وعند مراجعة سجلاتي الضريبية اتضح لهم أنى حصلت على مستحقات مالية تقدر بحوالي ٥٠ دولارًا وقد أبلغت هيئة ضرائب الدخل بالولاية والهيئة الفيدرالية بها واعتبرت المدينة أنني صاحب عمل وأن جميع مدخراتي من مقاطعة لوس أنجلوس منذ عام ٢٠٠٧ يجب أن تخضع للمحاسبة الضريبية من قبل المدينة. وشرحت لهم أنني كنت قد حصلت على هذه المستحقات المالية مقابل كتاب كنت قد ألفته ونشرته منذ ١٢ عامًا وبالتحديد عام ١٩٩٦ لكنهم لم يقتنعوا بذلك وأصروا على أنه طالما أنني حصلت على أموال حتى لو كان مبلغًا ضئيلاً فإن ذلك يعني أنني صاحب عمل. كان هذا الأمر سخيفًا ولا مبرر له من جانب قانون الضرائب الخاص بالمدينة. وقد استغرق الأمر زيارتين لحل هذه المشكلة. وكحل وسط وافقت المدينة على إسقاط الضريبة التي تقدر بـ ١٢ ألف دولار شريطة أن

أوافق على تسجيل العمل والحصول على الرخصة وقد كلفتني هذه الرخصة أكثر من المقابل المالي الذي حصلت عليه من الكتاب، وفى النهاية كنت مجبرًا على دفع ضريبة بنسبة مائة في المائة لمدينة لوس أنجلوس عن الدخل الذي تلقيته نظير كتابٍ ألفته في فلوريدا منذ عدة سنوات.

هنـاك العديد من الأمثلة على تلك العمليات التنظيمية غير العادلة. فمؤخرًا كان هناك سـائق سـيارة في كليفلاند Cleveland بأوهايو في أحد التقاطعات يحاول أن يعطى شـخصًا معاقًا يجلس على كرسـيه المتحرك دولارين عبر نافذة سـيارته ولكن النقود سقطت منه على الأرض فاستوقفه ضابط الشرطة الذي كان يقود سيارته خلف ذلك السائق بتهمة إلقاء القمامة في الشارع. فقدم السائق رخصته وقام المدعى العام بإسـقاط تهمة إلقاء القمامة أثناء الجلسـة بعد أن اتضح أن هذه القمامة لم تكن إلا أموالاً. ودافع قسم الشرطة عن الضابط لمواجهة السخط العام ولكن الضابط اعترف علنًا بأنه ارتكب خطأً. وصرح المتحدث باسـم القسم أنه كان ينبغي على الضابط أن يوقف السـائق بموجب القانون الذي يجرم التسـول أو تقديم التبرعات على الطريق. كما نصح السـكان بعدم إعطاء أموالهم للمتسولين لأن هذه الأموال في الغالب تذهب لشراء المخدرات أو الخمور.[١٨]

إن مـا حـدث في مدينة كليفلاند نتج عنه تعكير صفو سـكان المدينة ولفت انتباه الجميع لقسـم الشـرطة. وبرغم كون هذه القضية حالة فردية إلا أنها أثارت معظم القضايا المشـابهة التي لها صلة بمعايير خدمـة العملاء كالعدل والإنصاف والوضوح وكذلك كيفية وأسباب تنفيذ هذا القانون وكذلك ما يتعلق بالثقة والأمانة. وعند قراءة القصة التي نشـرت على صفحـة الموقع الإلكتروني كليفلاند بلـين ديلر Cleveland Plain Dealer والخطابات التي أرسـلت للمحرر والتي أثـارت هذه القضية، كان من المسـتحيل تجاهل الدافع الحقيقي وراء اتخاذ هذا الإجراء، وما إذا كانت المدينة جادة حقًـا في منع التسـول على جوانب الطرقـات. وتقع على عاتق المنظمين مسـؤولية أساسـية تتمثل في ضمان تقديم خدمة تتسم بمستوى عالٍ من الكفاءة والدقة ويمكن الاعتماد عليها، كما أن عليهم أن يكون ذلك دأبهم وديدنهم. وينبغي عليهم أيضًا تنفيذ جميع القوانين واللوائح بما يتسق مع معايير العدل والإنصاف وأن يكونوا قادرين على الدفاع عن هذه اللوائح والإجراءات علناً، وعليهم أيضًا أن يحترموا ذكاء عملائهم وأن يدركوا دور وسائل الإعلام وأن يعملوا على المحافظة على مصداقية وسمعة منظماتهم وحكوماتهم المحلية. ويتمثل المقياس البسـيط الذي أوصي باستخدامه للمساعدة في

قياس مدى ملاءمة أفعالك في معرفة ما إن كنت ستهتم بالأمر إن كان ما تقوم به وما قمت به في السابق نشر على الصفحات الأولى من الجرائد الصباحية.

على المنظمين أن يحرصوا على التعامل في إطار من العدل والإنصاف. ففي حين أنه يقع على عاتقهم مسـؤولية كبيرة وحساسة تتمثل في الحفاظ على الصحة العامة وتوفير الأمـان والرفاهية لكل مواطن يعيش في المجتمع، فإنهم أيضًا مسـؤولون عن حماية حقوق المواطنين والشـركات التي يقومون بتنظيمها. وعندما كنت أعيش بولاية فلوريدا كانت بوليصة تأمين منزلي بها مبلغ خصم كبير يتم تقديمه حال حدوث إعصار مفاجئ يحول دون الاسـتعداد لتجميـع الممتلكات التي تضررت جـراء تلك العاصفة الشـديدة. وكانت التكلفة السنوية لبوليصة التأمين منخفضة نظرًا لمبلغ الخصم مما جعلها صفقة رابحة أردت القيام بها.

عندما وصل إعصار سـاندي Sandy إلى الساحل الشرقي واستقر في النهاية في أحد شواطئ المنطقة الشمالية الشرقية من الولايات المتحدة، قام المسؤولون المنتخبون علـى الفور باتخاذ الإجراءات اللازمة. ورغم أن محافظ ولاية نيو جيرسـي قد قدم مثـالًا يُحتذى بـه في القيادة إلا أنه أصدر أمرًا تنفيذيًـا بتصنيف العاصفة على أنها مجرد «زوبعة تخطت خط الاستواء» وبأنها ليست إعصاراً. وقد فعل المحافظ ذلك في محاولة منه للتحايل على الاسم العلمي الذي وضعته هيئة الأرصاد المحلية National Weather Service في سـبيل إلغاء نسبة الخصم الواردة في بوليصات تأمين المنازل بالولايـة على أية أضرار ناجمة عن إعصار سـاندي. وفي الوقـت ذاته، كتب عضو مجلس الشـيوخ بمدينـة نيويورك تشـارلز شـومر Charles Schumer خطابًا لهيئة الأرصاد المحلية لتذكيرهم بأن تصنيف العاصفة على هذا النحو سيكون له آثار مالية سلبية على القاطنين بالولاية.

عندما تكون اللوائح قد وضعت وفقًا لعلم الأرصاد الجوية أو الهندسة أو الرياضيات أو أي مبادئ علمية أخرى فعندها تقع على عاتق المنظمين مسـؤولية الالتزام بالنزاهة والعدل والإنصاف عند تطبيقهم لهذه اللوائح. وعلى المسؤولين المنتخبين الذين يهتمون حقًا بخدمة ناخبيهم أن يضعوا لوائح من شـأنها أن تسـاعدهم على الوصول للنتائج المرجـوة. وعندما يتعلق الأمر بالحد من الآثار المالية السـلبية للعواصف العاتية على حاملي بوليصات التأمين فهناك حل بسيط يتمثل في أنه على المسؤولين المنتخبين منع إصدار الخصومات الكبيرة على بوليصات التأمين، وعلى المنظمين السـماح لشركات التأمين بزيادة قيمة التأمين بحيث تكون تعويضًا لهم عن المبالغ الكبيرة التي سـيكون

عليهـم دفعهـا. ولذلك ينبغي عليـك أن تحاول أن تتيح للناس إمكانية دفع أقسـاط تزيد أو تقل بحسـب مبلغ الخصم الذي يختارونه عند دفعهم لبوليصة التأمين. فهذا بعينـه ما حدث معي عندما قمت بالتأمين على سـيارتي. وتعد محاولة التحايل على العلم بديلًا سـيئًا عن تطوير قوانين ولوائح عادلة تتسم بالإنصاف والشفافية، وإتاحة خيارات متعددة للمستهلكين.

## لا مكان للتمييز والمحسوبية في خدمة العملاء:

عندمـا تكون الحكومة المحليـة قد قامت بالفعل بتقديم خدمـات عادلة ومنصفة على نحو ثابت فإن الخبر السيئ هو أن هذه الخدمات لن يشعر بها العملاء ولن تلقى منهـم تقديرًا يُذكر وذلك لأنهم وللأسـف غير منصفين على مـا يبدو في اعتقادهم أنـه يحق لهم تلقي معاملـة عادلة ومنصفة دون الحاجة إلى تقديـر أو ثناء على أداء الحكومـات المحلية لأن هذا هـو واجب الحكومات المحلية فهي تقـوم بواجبها وتفعل مـا يجـب عليها. ومع ذلك دعونا نسـتعرض مـا يمكن أن يحـدث إذا وجد العملاء المنظمـين يحابون ويفضلون أحد العملاء أو يميزون بينه وبين غيره في المعاملة خاصة عند تطبيقهم للوائح كما حـدث في ذلك الموقف الذي حدث مؤخرًا بدائرة الإيرادات الداخليـة Internal Revenue Service. ويمكننـي القول فـي مثل هذه الظروف إن نسبة بسـيطة من الحكومات يمكنها كبح غضب العامة واستعادة ثقتهم، إذ إن الفشل في تقديم خدمة عادلة ومنصفة للعملاء من شأنه الحد من إنجازات المنظمة والإضرار بسـمعتها ومكانتها في المجتمع، كما أنه سـيؤثر سـلبًا على قدرتها على تقديم خدمة عملاء مرضية.

عندما يحابي المنظمون أحد العملاء فإن ذلك يعد شـكلًا آخر من أشـكال التمييز الذي يتنافى مع مبدأ العدل والإنصاف. ويعتقد البعض أن أجهزة الخدمة الاجتماعية تحابي بعض عملائها، والسـبب في وجود هذا الاعتقاد هي الطريقة التي تتعامل بها تلك الأجهزة مع السكان ذوي الدخل المحدود عند تقديم الخدمات لهم. فالتمييز هو التمييز مهما كانت طريقة ممارسـته وبغض النظر عـن هوية من يتم تمييزه أو هوية مـن يُمارَس التمييز ضده، حيث لا تجد فئة واحدة على الأقل قد نجت من تلك الآفة. ومؤخرًا اعتمدت الهيئة التشـريعية التابعة لولاية كاليفورنيـا، وهي الولاية الليبرالية على المستوى الاجتماعي، قرارًا يقضي بالسماح لإدارة الخدمات الاجتماعية بمحاولة تجميـع الأموال من الشـباب الذين حصـل أباؤهم بطريق الخطأ علـى أموال طائلة

كاستحقاقات للرعاية الاجتماعية، لكن ذلك القرار الذي من شأنه تحميل القُصَّر أو الشباب اليافعين مسؤولية دفع ديون آبائهم يعد قرارًا ظالمًا ومجحفًا من جانب السلطة التشريعية والتنظيمية. فهذا الإجحاف يجعلك تتساءل عن ذلك الشخص الذي يمكن أن يخرج علينا بمثل تلك الفكرة؟ وكقاعدة عامة فإن الحصول على إيرادات تحت أي ستارٍ أو وفق أي لوائح يعد فكرة سيئة، إذ ينبغي أن تأتي الإيرادات كنتيجة ثانوية للوائح ولا ينبغي أن تكون هي المقصد بحيث توضع لها اللوائح خصيصاً. ولحسن الحظ إن حاكم ولاية كاليفورنيا، جيري براون Jerry Brown قام، مدفوعًا بالمنطق السليم، بتوجيه إدارة الخدمات الاجتماعية تلك بوقف تحصيل تلك العوائد حتى تتسنى الفرصة لهؤلاء الشباب اليافعين بأن يمضوا قدمًا في طريقهم نحو الاستقلالية والاعتماد على الذات.

## الصعوبة الأكبر تكمن في تنفيذ اللوائح واعتمادها:

من بين جميع الإدارات التي توليت إدارتها كان تنفيذ القانون يتصدر شكاوى العملاء بدعوى التمييز والمعاملة غير العادلة. وإذا نظرنا إلى هذه الشكاوى من الناحية العملية سنجد أن العديد من الشكاوى التي يتقدم بها المواطنون هي شكاوى صحيحة. وقد قمنا بتنفيذ وتطبيق تلك القوانين في معظم المجالات معتمدين على الشكاوى في المقام الأول، حيث إنني أعتقد أن تطبيق القانون يعد أحد أهم الخدمات التي تقدمها الحكومات المحلية وأكثرها قيمةً. وحاليًا أصبح الجميع تقريبًا على دراية بمنهج «النوافذ المحطمة» في تطبيق اللوائح والذي نشرته مدينة نيويورك. إذ استطاعت هذه المدينة تغيير معتقدات مجتمعها وتوقعاته وسلوكياته بفضل تركيزها على التطبيق الصارم للوائح ذات الصلة بالنظام العام. وكان مسؤولو تنفيذ القوانين في المكان الذي كنت أعمل فيه متحمسين للغاية وذلك لعلمهم وفهمهم الجيد لحقيقة أن تطبيقهم لقانون البلدة سيعود بالنفع على مجتمعهم حيث ستنخفض معدلات الجريمة وسترتفع قيمة العقارات والممتلكات وسيتحسن المستوى الدراسي للطلبة وستقل نسبة التسرب من التعليم وسيتحسن مستوى الاقتصاد المحلي.

الشبح المخيف الذي يهدد تطبيق القوانين يتمثل في التطبيق الانتقائي لبعض القوانين دون بعض. فعلى سبيل المثال قام مسؤولو إنفاذ القوانين بمدينة كوربس كريستي Corpus Christi باستدعاء جاك غوردي Jack Gordy بدعوى قيامه بعملٍ غير قانوني حيث قام بوضع لافتة على كابينة الهاتف أمام مرآب السيارات الخاص به.

وقد شرح المسـؤول الهدف الذي على أساسه وُضع هذا القانون والغرض الذي سعت المدينة إلى تحقيقه عند تطبيقها له. ومما يثير الدهشة أن المسؤول كان مقتنعًا للغاية لدرجة أن جاك قد قام على الفور بإزالة تلك اللافتة. وما لم يدركه المسؤول في ذلك الوقت هو أنه بذلك قد أثار بداخله الحماس وجعله محاربًا وخصمًا عنيداً. أيضًا فإن اللافتات المخالفة تعد وبالاً على الحكومات المحلية وأغلب السكان ينظرون لها بازدراء، حتـى إن بعض المتطوعين لحراسـة البلدة قد أخذوا على عاتقهم مسـؤولية تخليص منطقتهـم من تلك اللافتات المسـيئة والمزعجة. وقد تعـدى مدير إحدى المقاطعات، والذي تجمعني به علاقة شـخصية، ذلك النموذج السابق بكثير، حتى وصل به الحال إلـى توجيه أوامـر لجميع الموظفين بإزالة أي لافتة محظـورة يرونها في طريقهم وأن يضعوهـا في صندوق سـياراتهم لإلقائها فـي مكب النفايات. ومـع ذلك فإن بعض الشركات الصغيرة تعتبر هذه اللافتات طوق نجاة لها ولا يمكن أن يتخلوا عنها بسهولة دون الدخول في مشاجرة عنيفة.

وقد ظل السيد غوردي يكافح، على مر السنوات، ضد اللافتات الموضوعة في حرم الطريق حيث تحول انتباهه بعد فترة لينصب على إزالة اللافتات الإعلانية عن مقاعد الحافلات. ورغم الجهود المضنية التي بذلتها في سبيل ذلك فقد رفضت هيئة النقل الإقليمي Regional Transportation Authority، المسؤولة عن نظام الحافلات، إزالة اللافتـات الإعلانية عـن المقاعد رغم أنها كانت أيضًا موجودة على الطرق السـريعة بالولاية وكانت تنتهك بذلك قانون تجميل الطرق السريعة Highway Beautification Act. وأخيـراً، تم التوصل إلى الاتفاق على قـرار المحكمة الصادر عام ٢٠١٢ والذي وافقت عليه هيئة المواصلات الإقليمية لإزالة اللافتات عن عدد ٥٨ مقعدًا من إجمالي المقاعد الموجودة في الأماكن المخصصة لحرم الطرق الموجودة بالولاية. ولم تكن هيئة المواصلات الإقليمية سـعيدة بهذا القرار نظرًا لأنه سـيكبدها خسارة تتراوح ما بين ٢,٥٠٠ و ٣,٥٠٠ دولار في السـنة الواحدة من نسـبة إيراداتها التي تصل إلى ٢٦,٥ مليـون دولار. وقامت هيئة المواصلات الإقليمية، على الأحرى، بافتعال هذه المشـكلة تخوفًا من خسـارتها لمبلغ ٣,٥٠٠ دولاراً، ولذا لم يكن ردها شـافيًا ولم يكن لديها ما تحتج به. فلن نعرف أبدًا السبب وراء إحجام الهيئة عن فعل الصواب حتى عندما تم مواجهتها بالانتهاكات التي ارتكبتها. فلا يهم ما إذا كان تصرف تلك المؤسسـة ناتجًا عن الفسـاد أو التحيز أو الاهتمام بشأن الشركات الصغيرة التي تعتمد على اللافتات أو أن ذلك كان غطرسـة منها واسـتخدامًا للنفوذ، فما يهم في النهاية أن موقفها هذا

قد أسفر عن قيام الصحف بنشر هذا الخبر مما أثار شكوكًا حول عمل المؤسسة بنظام النقل.

إن اللوائح الخاصة باللافتات تضع أمام المنظمين تحديات كبيرة نظرًا لأن هناك العديد منها يمثل انتهاكًا لقانون اللافتات. وفي محاولة لتطبيق اللوائح الخاصة باللافتات في مقاطعة هيلزبورو Hillsborough County أفاد مسح أجراه المفتشون أن ما يزيد على ٤٠٪ من اللافتات الموجودة تنتهك قانون المقاطعة. ولهذا قامت المقاطعة بوضع إستراتيجية لتطبيق القوانين من شأنها تحديد جميع المخالفات المكتوبة على اللافتات وإخطار جميع مالكيها وإعطاؤهم مهلة كافية لإزالة أو تعديل اللافتات الخاصة بهم.

وقد واجهتني مشكلة مشابهة في مدينة غالفستون، ولكنها كانت على نطاق أصغر بكثير وكان حلها أسرع وأبسط لكنها كانت أيضًا تعتمد على المبدأ نفسه، وهو التطبيق العادل والمنصف للقوانين. حيث كان هناك عدد من المحال الكائنة بالشارع رقم ٦١ من مدينة أوفاتس بايو Offatt›s Bayou وكان بهذه المحال لافتات يمكن حملها معلقة بالفناء الأمامي وعلى مسافة قريبة جدًا من الشارع. ولذا فقد أرسلنا لهم إخطارات قانونية وطالبنا جميع الشركات بإزالة اللافتات الخاصة بهم من حرم الطريق. ولا عجب أن طلب المدينة للامتثال الطوعي لم يُجدِ نفعاً. ولذا فقد قمت بهذا الأمر شخصيًا وبدأت بمقابلة مالكي اللافتات كلٌ على حدة. فكان أول مالك التقيت به متعاونًا جدًا ولم يبد أي معارضة منه لإزالة اللافتة إلا أنه قال إنه إذا أزال لافتته قبل منافسيه فإنه بذلك سيضع نفسه في موقف تنافسي ضعيف وسيضر بشركته، ولقد كان تبريره مقنعاً.

أما بالنسبة للمحل الثاني الذي قمت بزيارته فقد وصلت أثناء فترة الاستراحة ولذا فلم يكن صاحبه موجودًا فقمت بالتواصل مع المدير الذي بدا منزعجًا عندما أخبرته أن المدينة ستقاضي محله وتطالبه بدفع غرامة كبيرة. وقد أخبرته أن المؤسسة المجاورة لمحله قد وافقت بالفعل على إزالة اللافتة الخاصة بها ولذا فعليه أن يحزم أمره. عندها وافق المدير على إزالة لافتته إلا أنه طلب أن أمهله بعض الوقت لإزالتها لأنه كان بمفرده. لكنني اقترحت عليه أن أساعده في إزالتها في التو واللحظة فوافق على ذلك وأزلناها معًا وبعدها عدت إلى الشركة التي كنت أزورها لتوي وأخبرت مديرها أن أقرب منافس له قد أزال اللافتة الخاصة به ولذا فقد حان دوره ليزيل لافتته أيضاً، وبالفعل ذهب المدير ومعه أحد موظفيه وأزالا اللافتة. وفي ظهيرة اليوم

ذاته شـمرت عن سـاعدي حيث توجهت إلى الطريق لكي أخبر جميع المؤسسات بأن عليهم الالتـزام بالقانون. ولقد نجح الأمر بفضل تحري العدل والإنصاف في تطبيق القانون، حيث قد تمت معاملة الجميع بإنصاف ومسـاواة. وعلى الرغم من ذلك فقد كان هناك عدد كبير من اللافتات لا يزال موجودًا وقد كنت محظوظًا حقاً.

أما في مدينة لورنس Lawrence بولاية كنساس فقد أتيحت لي الفرصة باعتباري موظفًا جديدًا لإرسال إخطار بما اعتبرته انتهاكًا للقانون ولكن اتضح لي أن من قمت بمراسلته لانتهاكه القانون هو رئيس مجلس مفوضي المقاطعة. فإن حسبت أن رئيس المجلس كان ممتنًا فأنت مخطئ في اعتقادك وإن حسـبت أنه قد وقع في حرج فأنت مخطئ أيضًا لأنه في الواقع قد غضب مما فعلت وغضب على الإدارة التي كنت أعمل بها، كما أنه لفت انتباهي إلى حالات مشـابهة عديدة موجودة بالفعل في أماكن أخرى من المدينة وسألني عن نيتي من وراء إرسال ذلك الإخطار له. وقد أنهى شكواه الطويلة بالتهديد بوقف تمويل الإدارة المشتركة للمدينة/المقاطعة. وقد قام الصحفي بمهاجمة هذه القصة في الجريدة المحلية خوفًا من نفوذ رئيس مجلس مفوضي المقاطعة.

## التطبيق الانتقائي أم التطبيق الاستباقي:

يعـد التطبيـق الانتقائي للقوانين، سـواء بالتقاعـس عن تطبيقهـا أو بالمخالفة لمقتضياتهـا، أمرًا يتنافـى مع مبادئ العـدل والإنصاف التي يتوقعهـا المواطنون من الحكومات على جميع المسـتويات. فكانت حركة «احتلوا وول ستريت Occupy Wall Street movement» تختبـر الحكومات على المسـتوى العالمي وعلى مسـتوى الدولة وكذلـك على المسـتويات المحلية. وقـد أدى إخفاق مدينة لـوس أنجلوس في تطبيق الحظر على التخييـم الليلي وكذلك عدم رغبتها في تطبيق نظرية «النوافذ المحطمة» على حركـة «احتلوا لوس أنجلوس» إلى ظهور مجموعة كبيرة من الانتهاكات القانونية والأنشطة الإجرامية في المدينة مما أسفر عن ارتفاع نسبة إنفاق المدينة للملايين قبل حظر هذه الأنشطة حظرًا تاماً.

وقد حدث النقيض من ذلك في مدينة أورلاندو بولاية فلوريدا حيث تم القبض على تيموثي أوسـمار Timothy Osmar قبيل صبيحة رأس السنة لعام ٢٠١١ بتهمة كتابته أو طباعته لمادة إعلانية على جدران الشوارع أو الأرصفة. وقد تم إقرار القانون الذي اعتقل أوسـمار منذ ٢٦ عامًا وينص هذا القانون على حظر المؤسسـات من استخدام الأماكن العامة للإعلان عن أنشطتها. ومنذ أن تم اعتماد هذا القانون لم يتم القبض

على أي أحد بتهمة انتهاكه هذا القانون. وقد كتب أوســـمار الذي كان أحد المشاركين فـــي حملة «احتلوا أورلانـــدو Occupy Orlando» أنه لا لن يتم بث الثورة على التلفاز» مســـتخدمًا الطباشـــير وقد كتب هذه العبارة على أحد الأرصفة تجاه المجلس البلدي للمدينة. وفي الوقت الذي كنت أكتب فيه قصة اعتقاله في شهر يناير لعام ٢٠١٢ كان أوســـمار رهن الاعتقال لمدة تقارب الأســـبوعين وقد تم الإفراج عنه بعدما أمضى ١٨ يومًا بالســـجن وقد أسقطت المدينة التهم المنســـوبة إليه. وقد حدث ذلك لأن رد فعل المدينة المبالغ به حيال الكتابة بالطباشـــير على الرصيف قد تســـبب، عن غير قصد، بقيام المتشـــردين بالكتابة بالطباشير في كل مكان وانتشرت الكتابات في أماكن أخرى من الدولة، إذ عندما يجد الأشـــخاص المنبوذون ما يمكنهم به إزعاج المؤسســـة فإنهم يسرعون باستغلال ذلك الشيء ونشره بين جماعات أخرى.

وفـــي حين أن باقي المدن لم تســـتجب على ما يبدو لتلك الحركات كما اســـتجابت هاتان المدينتان، كان رد كلٍ من العمدة بادي داير Buddy Dyer ورئيس الشرطة باول روونـــي Paul Rooney مبالغًا فيه ولم يكن، على الأرجح، قدوة تحتذي بها المجتمعات الأخـــرى. ولم يشـــهد تاريخ مدينة أورلاندو البتة أي اعتقال لأي شـــخص آخر بتهمة انتهاكـــه لقانون حظـــر الإعلان على الأرصفة العامة حتى علـــى بعد ٣,٠٠٠ ميل عن المدينة. ومن الواضح أن تطبيق هذا القانون كان انتقائيًا ومبتكرًا وغير عادل وأنه قد تم تطبيقـــه بطريقة لم ينو مجلس المدينة الذي اعتمد القانون أن تكون عليه قط. ويا لها من مهزلة أن يقول الرئيس أوباما إن أحد أســـباب ظهور «حركة احتلوا Occupy» أن بعض الناس لم يلتزموا بالقوانين وأن حكومتنا كانت تحابي البعض».

وقد قام أحد كتاب الأعمدة الذي كان يعمل بصحيفة أورلاندو ســـنتينل Orlando Sentinel ويدعـــى ســـكوت ماكســـويل Scott Maxwell والذي كتب كثيـــرًا عن هذه القضية، بنشـــر شكوى في أحد أعمدة الصحيفة أشار فيها إلى أنه «يُفترض أن يُطبق القانونِ على الجميع بلا تمييز في هذه الدولة».[١٩] لكن تصرفات مدينة أورلاندو كانت انتهـــاكا جســـيمًا لمبدأ العدل والإنصـــاف الذي يعد حجر الزاوية فـــي خدمة العملاء بالقطاع العام والركيزة التي يبني عليها الناس ثقتهم التامة في الحكومة. ويتمثل هذا الانتهاك في قيـــام قاضي الهيئة القضائية التابعة لتلك الولاية الأمريكية دايفيد بيكر David Baker بالحكم لصالح أوســـمار الذي كان قد رفع قضية بالمحكمة الفيدرالية فـــي إبريل من عام ٢٠١٢. كما أنِ المدينة قد حكمت بأن تكون التكلفة الإجمالية على دافعي الضرائب ١٩٦,٣٦٣ دولاراً. وقد تم دفع مبلغ ٦,٠٠٠ دولار لأوسمار كتعويض

له، وتقاسم محاموه الثلاثة مبلغ ٣٥,٠٠٠ فيما بينهم كما أنه أيضًا قد تم دفع مبلغ ١٥٥,٣٦٣ لشركتي المحاماة التي استأجرتهما المدينة حيث استغرق العمل على هذه القضية ٤٢٦ ساعة.

وكانت تكلفة ما دفعته المدينة نظير الاستشارة الخارجية في هذه القضية البسيطة تكفي لدفع أتعاب مساعد المدعي العام للمدينة والهيئة المساعدة لمدة عام كامل. ولحسن الحظ، ومن باب المجاملة، خفض محامو المدينة أتعاب المحاماة التي كان من المفترض أن يتقاضوها من دافعي الضرائب بنسبة ١٠ ٪ ولولا ذلك لتحمل دافعو الضرائب أموالًا أكثر مما دفعوا بكثير. ولقد أعرب المحامي الرئيسي، الذي كان ممثلًا للسيد أوسمار، عن صدمته من حجم الأموال التي تم دفعها للمحامين الذين يمثلون المدينة وأشار إلى أنه من اليوم الأول عرض موكله تسوية دعواه مقابل مبلغ ٥٠٠٠ دولار والتوصل لاتفاق يقضي بوقف تنفيذ القانون الذي انتهكه أوسمار.[٢٠]

إنه لوضع مؤسف أن يشوه المسؤولون المنتخبون سمعتهم، وسمعة الحكومات المحلية، وإدارات تنفيذ القوانين عند استخدامهم صلاحياتهم لأغراض سياسية أو شخصية. وليس على الموظفين وحدهم الاعتراض على التنفيذ الانتقائي للقانون بل ينبغي أن يتبنى معارضته المجتمع بأسره. ويعد السلوك الأخلاقي ضروريًا للغاية من أجل حماية سمعة الموظفين المكلفين بتطبيق القانون والحفاظ على إيمان العامة وثقتهم في الحكومة. ولذلك فلم يعد هناك مجال لتعرّض الموظفين لأية مخاطر جراء فعلهم الصواب. ويُذكر أن مقاطعة دوغلاس Douglas لم توقف الدعم عن إدارة التخطيط المشترك بين المدينة والمقاطعة في لورانس بولاية كنساس Kansas، بسبب إرسالي إخطارًا بانتهاك القانون إلى رئيس مجلس مفوضي المقاطعة، ولأكثر من ٤٠ سنة من الالتزام بالتعامل الأخلاقي، لم أتعرض في حياتي المهنية إلى أي مشاكل شخصية لاعتراضي على إحدى السلطات الحكومية سوى مرة واحدة.

يعد التنفيذ الاستباقي للقوانين بمثابة الترياق من آفة التنفيذ الانتقائي لها، حيث يجب على الموظفين المكلفين بتطبيق القانون مسح المناطق في عمليات مشتركة مع الإدارات الأخرى. فينبغي في الأحياء المنكوبة التي ينتشر بها الفقر، أن يتم التنسيق مع جمعيات الإسكان وإعادة تنمية المجتمع مع برامج تنمية الاقتصاد في سبيل تطبيق القانون. ويجب أن يكون المختصون، من ذوي المعرفة والخبرة في برامج قروض ومنح إعادة التأهيل، جزءًا من الفريق المنوط به تطبيق القانون. كما ينبغي أن يكون المسؤولون عن تطبيق قانون البناء متاحين حتى يوضحوا للناس ما يجب عليهم القيام به، وتكلفته.

إن معظم أنشـطة تنفيذ القانون هي نتيجة لشكاوى مجهولة المصدر. ولذلك تقلل بعض الهيئات عدد الشـكاوى وأعباء العمل من خلال رفضها الموافقة أو الاسـتجابة للأفـراد الذين لا يكشـفون عن هويتهـم أو الذين لن يوافقوا على الإدلاء بشـهادتهم في المحكمة ضد جيرانهم. ولسـوء الحظ فإن الكشـف عن هوية مقدمي الشـكاوى يهدد سـلامتهم الشـخصية، وربما يكونون هم وممتلكاتهم عرضـة للانتقام. ولذلك فإنني دائمًا ما أطلب من موظف التنفيذ أن يقوم عند متابعته الشكاوى بإجراء عملية مسـح مصغرة للمنطقة المحيطة بغية اكتشـاف أية انتهاكات مماثلة بالمنطقة. وكذلك فإن بعض السـلطات، التي لديها برامج تُعنى بالشكاوى، غالبًا ما ترغم المفتشين على ارتـداء عصابة على العين ويتوقعون منهم التحقيق فقط في الشـكوى الماثلة أمامهم. ويعد فشـل العديد من الحكومات المحلية في ممارسة عمليات تفتيش استباقية، وفي تحري العدل والإنصاف في القيام بواجباتها عند تنفيذ القوانين واحدة من الأسـباب التي تجعل المواطنين يفقدون الثقة في نزاهة إدارات تنفيذ القوانين أو حتى سـببًا في توجسهم تجاه حكوماتهم المحلية.

إن الأمـر عندما يتعلـق بتفعيل اتفاقيات لتخفيف العبء، فإن التنفيذ الاسـتباقي هو الخيار الوحيد المناسـب. وتتمثل الممارسـة الشـائعة للحكومات المحلية في ولاية كاليفورنيا في إرفاق متطلبات تخفيف الأعباء البيئية كشـرط لصدور الموافقات على ترسـيم المناطق وكذلك في طلـب الحصول على التمويل الكافـي من المتقدمين حتى يمكنها دفع تكاليف مراقبة وضمان الالتزام بالاتفاقات. وتحمي هذه الاتفاقات الفنية والمعقـدة المجتمع المحيط وكذلك البيئة من أي تدهور قد ينتج عن آثار التنمية. هذا، وينبغـي أن يكون المفتشـون حاصلين على درجات علمية في إحـدى المجالات العلمية المتخصصة وأن تكون لديهم الخبرة المناسبة. ولقد واجهت صعوبة في شغل المناصب في مقاطعة لوس أنجلوس وكنت قلقًا للغاية من أن المقاطعة لا تفي بمسؤوليات التنفيذ الخاصـة بها. ولكن الصعوبة الأكبر التي واجهتني تكمـن في تدخل نواب التخطيط الذين عملوا لصالح المشرفين. وعلى مستوى المقاطعات الخمس، احتاجت إحدى هذه المقاطعات إلى برنامج استباقي أقوى وأكثر فعالية لمراقبة تخفيف الأعباء، في حين أن إحدى المقاطعات لم تكن بحاجة إلى ذلك، ولم تبدِ المقاطعات الثلاثة الأخرى اهتمامها بالأمر بطريقة أو بأخرى. وحيث إنه من الضروري وجود اتسـاق بين جميع المناطق، فكان من الضروري تقليل مستوى الخدمة حتى القاسم المشترك الأدنى.

## الدور الفريد الذي يمكن أن يلعبه المنظمون في تحسين مستوى خدمة العملاء:

كان الغرض الرئيسـي من هـذا الفصل يتمثل في توجيه الموظفـين التي يقدمون خدمـات متعلقـة بالتنظيم وتحويلهم إلى موظفين قادرين علـى تقديم خدمات عادلة ومنصفة للأفراد مع الوفاء أيضًا بمسـؤوليتهم الأساسـية التي تتعلق بحماية الصحة العامة وضمان سـلامة ورفاهية المجتمع. ومع ذلك، فإنني أريد أيضًا أن أشـير هنا إلى واحدة من الإسهامات الفريدة والقيّمة التي يمكن أن يقوم بها المنظمون والتي من شـأنها أن تساعد الحكومات المحلية في الانتقال بمستوى خدمة العملاء إلى المستوى التالي.

إن الموظفين المنوطين بإنفاذ القوانين واللوائح يحتلون مكانة مميزة تمكنهم من رصد الأسباب الجذرية والعواقب المترتبة على فشل السياسات والممارسات التنظيمية. فعلى سبيل المثال، يوضح المثال الذي ذكرته آنفًا بشأن مقاطعة هيلزبورو Hillsborough أن أكثر من ٤٠ ٪ من اللافتات التجارية الموجودة كانت تنتهك قانون ترسيم المناطق. وكان السـبب الجذري وراء هذه المشكلة لا يكمن في عدم تطبيق القانون بقدر ما كان يكمن فـي الانفصال الحاد بين السياسـات التنظيمية في المقاطعة وبين حاجة المؤسسـات للقيام بهذه الممارسـات واسـتخدام اللافتات في إطار مقبول بوجه عام. ومن ثم كان على المقاطعة أن تختار بين أمرين: أن تكون أكثر صرامة في تنفيذ القانون أو أن تُعدل القانون بحيث يصبح أكثر ملاءمة، وقد توصلت المقاطعة في النهاية لتسوية هذا الامر والخروج بحل وسط.

فـي النهاية، وكما ذكرت سـابقاً، فإن نجاح أو فشـل تنفيـذ القوانين يتوقف على قـدرة الحكومة في ضمان امتثال الناس طواعيةً للقوانـين واللوائح. فإذا كان هناك تجاهل لقانون ما على نطاق واسـع فإن الحكومة المحلية ستجد من الصعب عليها أن توفر موارد كافية لتنفيذ هذا القانون في إطار من العدل والإنصاف، وسـتكون هناك تداعيات وعواقب غير مقصودة. ومن ثم فإن الحظر كان أفضل مثال ممكن في هذا الوضع.

عندما كنت أسكن غرب تكساس أثناء فترة طفولتي، اعتدت أن أسرق ثمار البطيخ من حقل جارنا. ولقد فعل كل ما جال بخاطره ليبعدنا عن حقله حتى إنه بنى سـورًا يحيط بأرضه وتوعّدنا بكل أشـكال التهديد، إلا أن كل محاولاته باءت بالفشل. وذات يوم خطر بباله أن يسمم ثمرة واحدة من ثمار البطيخ عن طريق حقنها بمادة السيانيد

cyanide. ثـم علـق لافتة مكتوب عليهـا «تحذير! واحدة من هذه الثمار مسـمومة» وأخبرنـا أيضًا بما قام به لأنـه لم يكن متأكداً من قدرتنا على القراءة. ولم يكن يريد أن يسممنا حقاً، بل أراد فقط أن يبعدنا عن البطيخ المزروع في حقله. ونجحت فكرته بالفعل ليوم واحد أو نحو ذلك، ولكن عندما يكون لديك ماشية، فمن المؤكد أنه سيكون بالماشـية آفة القُراد، وعندما يكون لدى الماشـية قُراد، فمن المؤكد أنه سـيكون لديك مـادة السـيانيد حتى تتمكن من رش الأبقار بها للتخلص مـن هذه الآفة. وهذا يعني أننا يمكننا أيضًا الحصول على السيانيد، ولذلك في اليوم التالي عندما ذهب صاحب الحقـل إلى حقل البطيخ وجد أن لافتته قد كتب عليها «تحذير! اثنان من هذا البطيخ مسـمومتان». في النهاية، فسد حقل البطيخ كله ولم يعد بإمكان أحد الاستفادة منه، كما أن انتشـار اللافتات الناجم عن عدم تطبيق قانون اللافتات قد تسـبب، عن غير قصد، في تشـويه الشـوارع والتلوث البصري لمواطني مقاطعة هيلزبورو. ليس ذلك فحسـب بل إن هناك عددًا كبيرًا من اللافتـات المخالفة للقوانين التنظيمية والقوانين المتعلقـة بالكهربـاء الخاصة بالمقاطعة وذلك لأن تلك القوانـين لم تخضع للفحص أو المتابعة مطلقاً.

عندما تكون اللوائح شـديدة التقييد وغير عملية، وعندما لا يفهمها العامة بدرجة كافية أو عندما لا يتوافـر الدعم الكافي لتنفيذها، فالنتيجة هي مخالفة هذه اللوائح على نطاق واسـع. فالمؤسسـات التي تلتزم دونما امتعاض أو اسـتياء كانت في وضع تنافسـي غير عادل كما أن العامة تفقد احترامها للحكومة وقوانينها ولوائحها، الأمر الذي يسهم بدوره في التحيز لفكرة تأثير نظرية «النوافذ المحطمة».

يعـد رصد النتائج المترتبة على تنفيذ وتطبيق اللوائح والتنظيمات دورًا قيمًا للغاية للموظفين المشاركين في العملية التنظيمية. ويستطيع موظفو الصفوف الأمامية هؤلاء تحديد مواطن الانفصال بين النظرية والتطبيق، ويمكنهم أيضًا توفير المعلومات المهمة التي يمكن أن تسـتخدم لتنبيه الموظفـين الآخرين بضرورة إعـادة النظر في اللوائح وإجـراء أي تعديلات ضرورية أو تصويبات محتملة. وكذلك يمكن للمنظمين بطريقة مـا أن يقوموا بالمهمـة ذاتها التي يؤديها الكناري في منجـم الفحم. ويقدم المنظمون خدمـة لا غنى عنهـا لعملائهم عبر تمرير هذه المعلومات إلـى الموظفين الذين طوروا اللوائح والذين يمكنهم فهم مكنونها ومن ثم العمل وفقًا لذلك. قد لا يكون وزن وحجم وأهمية المشكلات التي يكتشفونها واضحة للموظفين الآخرين أو حتى لعملائهم، حتى لو كان هناك عملاء قد يشتكون من اللوائح، فربما لن يكون لديهم إمكانية الوصول إلى

أولئــك الذين طوروا هذه اللوائح أو ربما لا يكون لديهم النفوذ والمصداقية التي يتمتع بها أولئك الموظفون والمطلوبة لجذب انتباه الموظفين والحصول على اهتمامهم. ويمكن أن يلعب المنظمون المعنيون بالعملاء دورًا مهمًا من خلال معرفتهم بكيفية تقديم خدمة عامة تركز على العميل وتحدث فارقًا حقيقيًا في حياة الناس.

## خدمة العملاء الغاضبين:

عندما شــرعت في كتابة هذا العنوان الفرعي لهــذا الفصل جعلت أضحك بيني وبين نفسي؛ وذلك لأن هذا الفصل قد ذكرني بمسلسل توايلايت زون Twilight Zone أو منطقة الغســق الذي عرضت إحدى حلقاته بعض الكائنات الفضائية الغريبة التي هبطت على كوكب الأرض في ســلام مزعوم. بل إن تلــك الكائنات كانت تحمل كتابًا بعنوان مترجم هو «خدمة الجنس البشــري». ولم يــدرك أحد أن هذا الكتاب مجرد كتاب طبخ إلا بنهاية الحلقة. ورغم أن هذا الفصل لا يقدم أي وصفات لمعالجة غضب العملاء، إلا أنه يقدم بعض الإرشادات المفيدة حول كيفية التعامل مع العملاء الساخطين وكيفية تحســين مســتوى خدمة العملاء والتأكيد على السلامة البدنية للموظفين في مكان العمل. ويقول ويل روجرز Will Rogers في عبارته الشــهيرة أنه لم يســبق له قط أن التقى بشخص لا يرغب في لقائه. وباستثناء الصيادين التجار والعمال بخدمة سحب الشاحنات، فإنني لم ألتق أبدًا بأي فئة من العملاء لم أستطع العمل معها على حل مشاكلها. ومن واقع خبرتي فإن العميل ليس دائمًا على حق ولكن يظل العميل هو العميل. ويمكنني القول أيضًا من واقع خبرتي الشــخصية أنه ما من شــيء أسوأ من التعامل مع عميل صعب المراس غير التعامل مع أحد عمال خدمة ســحب الشــاحنات الغاضبين ممن يقذفون المقاعد بوجه من يتعاملون معه. إلا أنه من المنظور العملي فإن الأسوأ من وجود العملاء الغاضبين هو عدم وجود أي عملاء بالأساس.

كنت أشــغل منصب مدير إدارة لمدة خمســة وثلاثين عامًا تقريبًا وبالتالي كنت أنا الســبيل الوحيد والملجأ الأخير للموظفين الذين يعملون لدي عندما يفشلون في تهدئة عملائهــم الســاخطين وإرضائهم. والمؤســف في الأمر أنه طــوال رحلتي المهنية في الحكومة المحلية لم أتلقَ أي تدريب رســمي لتعلم كيفية التعامل مع العملاء الغاضبين. وكان مــن الضروري أن أتعلم من واقع تعاملاتي مع كل عميل على حدة، كيفية التعامل مع من يصعب التعامل معهم وكذلك مســايرة الأفراد الســاخطين أو حتى الجماعات الناقمــة على الخدمــة وتحويلهم إلى مواطنين راضين. وقــد تكونت لدي العديد من

العلاقات القوية والمستمرة نتيجة لقدرتي على معرفة السبب الجذري لبعض المشكلات الخطيرة لدى بعض العملاء الساخطين والتمكن من حلها. فمن عادة البشر الانسياق للغضب. وقد حضرت إحدى الجنائز لمدير الإدارة الذي شغل هذا المنصب لفترة طويلة وكان على خلاف مع الجماعة الإنمائية، وأثناء إجراء مراسم الجنازة رأيت اثنين من عمال البناء وأبديت دهشتي الشديدة لرؤيتهما في الجنازة وقد أتيا لتوديعه للمرة الأخيرة، وإذا بأحدهم ينظر إليّ مباشرة ليقول «فليذهب إلى الجحيم لم نأت لتوديعه ولكن لنتأكد من موت هذا الوغد».

وعندما كنت موظفًا قليل الخبرة في إدارة تطبيق القانون تعلمت أن عليك أن تذهب بمفردك لمنزل أحدهم حتى ولو دعاك بحرارة لدخول المنزل لاسيما إذا انتهى به الأمر بأن رفع سكينًا أو سلاحاً. وتعلمت أهمية أن أمكث في الرواق الأمامي حتى تتسنى لي رؤية المكان بكامله. ولا تُعد إدارة تطبيق القانون مكانًا مناسبًا لتعلم التعامل مع العميل أو المواطن الساخط فحسب وإنما هي مكان مناسب لتعلم كيفية التعامل مع العميل الخطير أيضاً. فعلى سبيل المثال أذكر أن هوك دورو Hoak Dorough والد أحد أعضاء الفرقة الموسيقية باك ستريت بويز Backstreet Boys كان يعمل لصالحي في مقاطعة أورينغ بولاية فلوريدا. وفي يوم من الأيام كان دورو يقوم بالفحص الاعتيادي للأعشاب الطويلة في مكان مهجور، فقام مالك المكان فجأة بقيادة شاحنة النقل الخاصة به وانحرف بها فوق الحاجز وكاد أن يدهس دورو، ولحسن الحظ كانت التربة رملية ومبتلة كما أنها كانت مكسوة بالأعشاب الطويلة وهو ما أسهم في بقاء هوك على قيد الحياة وعدم إصابته بجروح خطيرة، وأصبح ابنه هوي دورو Howie Dorough مليونيرًا لذلك قررت أسرته بأن الوقت قد حان لكي يستقيل والده من العمل. وباستقالة والده فقدت أحد أهم رجالي المخضرمين في إدارة تطبيق القوانين وأكثرهم خبرة، فلقد كان رجلًا لطيفًا للغاية. ولا شك أنه كان من الممكن أن تسفر تلك الحادثة عن نتائج أكثر سوءاً. وفى حالة مماثلة تم إطلاق النيران على أحد موظفي تطبيق القوانين حيث لقي حتفه بالقرب من مقاطعة ليك Lake County.

هناك العديد من الوسائل لتوطيد العلاقة بين الموظفين والعملاء والحفاظ عليها، غير أن الوسيلة الأهم على الإطلاق هي التدريب. فمهما كان الموظف اجتماعيًا ومهما كانت درجة اهتمام المنظمة بالعملاء أو كانت تتعامل معهم بلطف أو تسعى جاهدةً لذلك فلا بد أن يأتي وقت على أحد العملاء لينتابه الشعور بالغضب ويتصرف بعدائية تجاه المنظمة رغم الجهود المضنية التي تقوم بها المنظمة. ومن ثم يجب أن يخضع كل

موظـــف، وأعني بذلك كل موظف تحديـــداً، لتدريب خاص بحيث يكون جاهزًا لأي من هذه المواقف. وبينما يواجه الموظفون دائماً في الخُطوطً الأمامية حشـــوداً كبيرةً من العمـــلاء، ويتعاملون معهم، فإن كل موظـــف منهم يواجه عميلًا غاضبًا من وقت لآخر. وقـــد يكـــون العميل مجرد مواطن أو موظف داخلي قادم مـــن إدارة أخرى أو قد يكون مســـؤولًا منتخبًا أو شـــخصية إعلامية، لكن ذلك كله لا يهـــم إذا غضب العميل بغض النظر عن شخصيته أو المكان الذي قدم منه. لذلك على كل موظف أن يخضع للتدريب على كيفية الاستجابة لهذه المواقف والتعامل معها عند حدوثها.

ينبغي على كل منظمة أن توفر إما برنامجًا رســـميًا جاهزًا للتدريب الخاص الذي تصممه إدارة الموارد البشـــرية لديها أو أن تقوم بالإعـــداد للتدريب الخارجي على يد استشـــاري متخصـــص. ولا ينبغي أن يكون تعلم كيفية الاســـتجابة للعملاء الغاضبين قائمًا على أســـاس مبدأ الإصابة والخطأ من جانـــب الموظفين. وينبغي أن يتم تقديم التدريب بشـــكل مســـتمر، فلا يكون مجـــرد محاضرة واحدة. وتعتمد ســـلامة جميع الموظفين ورضا عملائهـــم على التدريب ومراقبة الأداء كما تعتمد أيضًا على التدريب المتجدد والمطور.

وتتمثل القيمة الحقيقية لورش التدريب وأفضليتها على أي من المواد المكتوبة في أن المدرب لن يقوم فقط باطلاع الموظفين على ما ينبغي عليهم القيام به وما عليهم تجنبه وســـبب ذلك فحســـب، بل الأهم من ذلك أنه يتم خلال الدورات التدريبية استعراض بعض مقاطع الفيديو ولعب الأدوار كما تتاح الفرصة لمشـــاركة الموظفين. وينبغي على الموظفين أيضًا ممارســـة بعض التدريبات حتى يحصل الموظف على الخبرة ويعرف ما عليه القيام به للتعامل مع العملاء الســـاخطين دون أن يُضطروا لدفع ثمن فشلهم في التعامل مع الأمر بالشـــكل المناسب. وهذا الأمر جدير بأن يؤخذ بعين الاعتبار وذلك لأن الموظف الذي يرتكب أخطاء في طريقة استجابته للعميل الساخط لن يقدم خدمة مرضية له وقد يعرض نفسه وزملاءه لمخاطر شخصية عواقبها وخيمة. ويُعد التحكم في الغضب مهارة حياتية مهمة للموظفين وجديرة بالتعلم داخل الحكومة المحلية.

## قائمة أفضل (عشرة + واحد) لأوامر ونواهي التعامل مع العملاء الغاضبين:

فيما يلى قائمة من عشرة عناصر بالإضافة لعنصر آخر لمبادئ وممارسات خدمة العملاء الأكثر شيوعًا في ورش التدريب المعنية بالتعامل مع العملاء الساخطين.

١. **أنصت جيدًا لعميلك الغاضب وأعره انتباهك:** استمع وأنصت جيدًا عندما تفشل الخدمة. عليك أولًا أن تتعامل مع الشخص ثم مع مشكلته. كرس له المزيد من الوقت الإضافي حتى يصرف غضبَه، وأعطه الفرصة ليهدأ لكن لا تطلب ذلك منه، ثم اطلب منه أن يشرح لك ماذا حدث معه، وما السبب الذي جعله ساخطاً. فالحديث المطول معه يساعدك على العمل على رأب الصدع، لذلك أطل من الوقت معه ولا تحاول أن توقفه أثناء تنفيسه عن غضبه بمقاطعته أو محاولة تقديم حلول قبل أن ينتهي من شكواه.

٢. **لا تأخذ شكوى العميل على محمل شخصي:** تذكر جيدًا أن الأمر لا يتعلق بشخصك، وأن الغضب مجرد انفعال طبيعي، وأن العميل بالأساس لا يريد ذلك ولا يسعى له وإنما يريد الحصول على المساعدة لذلك كن مؤدبًا ومراعياً لمشاعره ومخلصًا وحاول أن تمتص غضبهم برفقك بهم.

٣. **كن مهتمًا ومتعاطفًا معهم وأظهر ذلك من خلال القيام بشيء عملي:** تعامل مع مشكلة العميل كما لو كانت مشكلتك الشخصية وضع نفسك في مكانه واسأل نفسك ماذا كنت ستفعل إذا كنت أنت صاحب المشكلة، ثم قم بذلك.

٤. **لا تقل أبدًا إنك مجرد موظف في هذا المكان:** لا تقلل أبدًا من احترام منظمتك أو تنتقدها أو تحتقرها لأن عملاءك سيقللون من قدر المنظمة أكثر منك حينئذ، فأنت في نظر العميل تمثل المنظمة وتتمثل المنظمة في شخصك ولا يمكن الفصل بينكما.

٥. **كن أمينًا إلى أقصى درجة مع عميلك:** لا تخفي أي شيء أو تتملص من المسؤولية أو تكذب أو تقول أي كلمة لا تعنيها أو تصدقها، ودع عميلك يعرف حدود صلاحياتك ولتطلعه على أفضل وأسوأ الاحتمالات.

٦. **عليك الإقرار بمشاكل العميل والاعتذار عنها بصدق:** لا تهدر الوقت في إنكار المشكلة، كرر سرد جوهر المشكلة ثم ابدأ في العمل على حلها.

٧. **لا تتقبل اللوم إذا لم يكن خطؤك بالفعل ولا تلق أبدًا باللوم على العميل:** لا تضع نفسك في موقع دفاعي إن لم تكن مخطئًا بالفعل، وبصرف النظر عن مرتكب الخطأ فلا تحرج أو تنتقد عميلك أو تتصيد له الأخطاء، وحاول أن تركز على حل المشكلة بأسرع ما يمكن.

٨. **قم باستغلال هذا الخطأ لصالح العميل وقدم له عرضًا عندما يكون ذلك متاحًا ومضمونًا:** ثق بالموظفين واعمل على تمكينهم للتعامل مع كل حالة بمفردها وامنحهم الصلاحيات والتصاريح اللازمة لتعويض العميل عن الخدمات المتدنية أو الرديئة وغير المرضية (ومن ذلك الإعفاء من دفع الرسوم وسرعة اصدار التصاريح وجدولة العمل)، إذ إن حل المشكلة وتعويض العميل عن الخدمة السيئة من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة لرضا العميل أكثر من مثيلاتها إذا تم تقديم الخدمة بالطريقة المثلى من البداية.

٩. **ركز على حل المشكلة التي بين يديك ولا تدع شيئًا يصرفك عنهم:** لا تنشغل بالخلفية الأكبر للمشكلة، وركز على حل مشكلة العميل المطروحة أمامك واعمل على إرضائه قبل التحقق من السبب الجذري للمشكلة وحلها، واطلب من العميل المساعدة في حل المشكلة إذا أمكنه ذلك كي يشارك في حل المشكلة.

١٠. **اشكر عملاءك وتابع التواصل معهم:** عليك أن تخبرهم لاحقًا بأي تغيير تقوم به المنظمة لتحسين العمليات والخدمات التي تحول دون تعرض أي عميل آخر لمثل هذه المشكلة لاحقاً، كما عليك أن تجعلهم يشعرون أنهم قاموا بعملٍ رائع.

١١. **تجنب أي فعلٍ أو قولٍ قد يُغضب العميل أو يستفزه إذا كان غاضبًا بالفعل:** تحكم بلغة جسدك ولا تجعل أيًا من تعبيرات وجهك تنقل مشاعر سلبية أو تقلل من احترام العميل ولا تتنهد أو تنفخ؛ تعبيرًا عن سخطك، ولا تبادر أبدًا بالتحدث مع العميل بنبرة تهديدية أو تحكمية، ولا تلمس أو تجذب أي شخص غاضب تحت أي ظرف، واحترم دائمًا مساحة العميل الشخصية.

لا تسمح أبدًا للعميل أن يتجاوز حدوده أو أن يهدد باستخدام العنف أو بإيذائك أو إيذاء أي موظف أو عميل آخر بدنياً. كن على حذر ومترقبًا للتعبيرات غير المنطوقة التي يمكن أن تكون مؤشرًا لسلوك عنيف محتمل مثل تعبيرات الوجه المعبرة عن الغضب أو العبوس أو القبض على راحة اليد وسرعة التنفس. حيث يُعد منع العنف في مكان العمل مسؤولية كبيرة يتحملها كل موظف في المنظمة، ولتكن حريصًا لكن لا تخطئ في المبالغة في الحذر. وإذا رأيت أن العنف سيقع لا محالة قم بالاتصال بأفراد الأمن أو ٩١١ لطلب النجدة، أملًا في أن تكون هذه الاستجابة الوقائية كافية لتهدئة الأمور كافة قبل أن يُصاب أي شخص.

## الخدمة العامة التي تتسم بالشفافية والأخلاق:

لا يمكــن أن أختتــم هذا الفصــل دون التعليق على ما أعتقد أنــه اتجاه متنام بين المسؤولين المنتخبين بإساءة اســتخدام العمليات والإجراءات التنظيمية. فالمرأة بداية تتمتــع بالصلاحيات ذاتها التي يتمتع بها الرجل، وعلى المســتوى الوطني فإن أعضاء مجلس الشيوخ وأعضاء الكونجرس لم تكن لديهم الرغبة في الخضوع لقوانين التجارة الداخلية نفســها التي تخضــع لها باقي الدولة إلا في الآونــة الأخيرة، حيث إن نظم المعاشات الخاصة تخضع أيضًا لقانون ضمان الدخل التقاعدي للموظفين الذي صدر في عام ١٩٧٤، لكن هذه النظم تم إعفاؤها في الحكومات المحلية والدولة من الخضوع لهذا القانون. أما على المســتوى المحلي، فقد أيــدت المدن والمقاطعات صدور اللوائح الخاصــة بالتنمية في حين أن الحكومة مســتثناة من الخضوع للوائــح ذاتها. إلا أنه ينبغي أن تكون الحكومات المحلية نموذجًا يُحتذى به وليس استثناءً من القانون.

والأمر الأســوأ هو أنني قد لاحظت وجود توجه لإقرار اللوائح ليس بغرض تعزيز بعض الأهداف التنظيمية أو تحقيق مصالح حقيقية وإنما لتكون حجة وطريقًا ســهلًا لزيادة عوائد الحكومة. وقد أشــرت إلى هذه الممارسة المتزايدة على أنها وسيلة خطأ لهدف محمود. فعلى ســبيل المثال؛ عندما كنت طالبًا بالصف الأول بالمرحلة الثانوية في شــيكاغو في عام ١٩٦٠، عملت في كشك صغير لبيع الصحف وتعلمت الكثير عن لعبــة الأرقام ولعبة الراكيــت وكذلك المراهنة في الفعاليــات الرياضية. ويمكنني أن أشــرح لك لعبة الأرقام، لكن الأفضل من ذلك أن أوجهك إلى معظم برامج اليانصيب التي تديرها الحكومة. فالاختلاف الرئيســي بين النسخة الإجرامية وبرامج الحكومة أن الحكومة ترد فقط ٥٠٪ مما أخذته بدلًا من نســبة تُراوح بين ٦٠ و٨٠٪ التي كانت شائعة ومتداولة قبل أن يتم تنظيم اليانصيب. فلم يعد هناك أي مجال للمنافسة بين منظمي لعبة اليانصيب مما حافظ على ارتفاع نســبة الإيرادات المالية وشجع الخدمة الشــخصية. حيــث تقوم الحكومة بنشــر الكثير من الإعلانات فــي الراديو والتلفاز بالإضافة إلى اللوحات الإعلانية لاسيما في الأحياء ذات الدخل المنخفض. كما يوجد تغطية إعلامية واسعة النطاق لرسومات اليانصيب والرابحين المحظوظين وكذلك يتم الإشــارة إلى أن المكاســب التي يتم صرفها تخضع للضرائــب المحلية والفيدرالية في معظم المجتمعات. وفى إحدى الحالات كان الهدف الحقيقي لتنظيم نشــاط يانصيب هــو حماية الشــركة وزيادة العوائد لصالح التعليم حيث يتــم ترويج ذلك للناخبين في فلوريدا، وكان يمكن القيام بذلك دون توســيع دائرة لعبة اليانصيب وتخفيض معدلات

الإيرادات المالية. فهل سيقوم أحد بالسفر إلى لاس فيغاس للمشاركة في اللعبة إذا كان نسبة الإيرادات المالية ٥٠٪ فقط؟ أضف إلى ذلك، ومثلما أشرت آنفًا في هذا الكتاب، فإن عوائد اللعبة لا تستخدم لزيادة الإنفاق على التعليم في فلوريدا.

وقد غدا تطبيق الحكومات للوائح بهدف إضفاء طابع على سياستها بأنها تقوم بذلك لمصلحة جماعة سياسية معينة أمرًا أكثر شيوعًا بين الحكومات، لكنها في الحقيقة لا تقدم أي شيء على الاطلاق. والأسوأ من ذلك هو عندما يتم تطوير اللوائح حتى تكون هناك ضرورة لمنح استثناءات أو فوارق مالية أو بهدف الحصول على فرصة للتفاوض على تسوية حول إحدى القضايا بحيث تعطي ميزة تنظيمية لصالح فئة قليلة يتم محاباتها. وتُعد قوانين اللافتات على وجه الخصوص أهدافًا سهلة يستغلها مجموعة من المسؤولين المنتخبين عديمي الضمير. ويعتقد المجتمع أنها تقوم بذلك لحمايتها من الفساد في حين أن الأهداف الخفية وراء ذلك هو أنها تستغل الحكومة لمساعدة كبرى شركات اللافتات على حساب منافسيهم الأقل حجمًا في السوق. وبالطبع فإن الجميع يدرك أنه ليس ثمة علاقة بين زيادة التمويل وشراء الأصوات الانتخابية. وما ذلك سوى محاولة من المساهمين لمنح الفرصة لصناع القرار.

من المؤسف أنني قد قابلت شخصيًا عددًا متزايدًا من المسؤولين المنتخبين ممن يرغبون في المشاركة في عملية تنفيذ القوانين في دوائرهم الانتخابية حتى يتمكنوا من قضاء مصالح ناخبيهم، بل إن بعض المسؤولين يحاولون استخدام القوانين كوسيلة للانتقام ولعقاب أولئك الذين يثيرون المشاكل معهم. فقد قابلت بعضًا من المسؤولين المنتخبين يحاولون تأجيل عمليات المراجعة وتأخير جلسات الاستماع، كما يحاولون التأثير على الموظفين بخصوص تقييمهم للطلبات الاختيارية وتوصياتهم بالقبول أو الرفض. وحتى إنني قد شهدت مثالًا على محاولة أحد المسؤولين المنتخبين التأثير على قرار مأموري جلسة الاستماع خارج الساحة القضائية وذلك بالمخالفة للقانون. ولك أن تلاحظ أنني قد استخدمت مرارًا وتكرارًا كلمة «حاول» وذلك لأنه لم يسبق لي ولا لأي موظف مطلقًا أن قبلنا القيام بمثل هذه الأفعال غير اللائقة. وأذكر أنني لم أتعرض في مهنتي لأي أفعال انتقامية صريحة سوى مرة واحدة وأنه لم تكن هناك أي عواقب لتجاهل أي طلبات غير لائقة من المسؤولين المنتخبين.

ومن واقع عملي الذي استمر لسنوات في القطاع الحكومي فإنه يمكنني القول بأنني اكتشفت أن المسؤولين المنتخبين يتأثرون عادةً بالعلاقات الشخصية أكثر من

تأثرهم بالاعتبارات المادية والمشـاركات في الحملات الانتخابية على مسـتوى الدولة والحكومـة المحلية. وقد سـنحت لـي الفرصة مؤخرًا لأعيد النظـر في هذا الرأي. فعندما تم التقدم بإحدى المبادرات لتعديل الدسـتور الخاص بولاية كاليفورنيا بحظر إصدار شـيكات برواتب الهيئة التشـريعية حال فشـلهم في اعتماد ميزانية متوازنة بحق. واعتقدت حينها أن هذه المبادرة ليست إلا تضييعًا لوقت الجميع، إلا أنه قد تم التصويـت عليها وبناءً على ذلك التصويت تم تطبيقها. وبعدها وعندما امتنع مراقب الحسابات عن تقديم أحد شيكات الرواتب الخاصة بأعضاء الهيئة التشريعية مرجعًا السبب في ذلك إلى سيطرة الحيل والتلاعب على ميزانية الدولة كما أنها أيضًا ليست متوازنة، عندها اعتمدت الهيئة التشريعية سريعًا ميزانية متوازنة. وكل ما كان مطلوبًا لتحفيز أعضاء الهيئة التشـريعية على العمل هو حرمانهم من شيكات رواتبهم. وربما يجب محاولة تطبيق الأمر ذاته بولاية واشـنطن. لكن للأسـف بعدها قامت محكمة الاستئناف بتعديل حكم المحكمة الابتدائية على أن يتم اعتبار الميزانية متوازنة ما دامت الهيئة التشريعية أو المحافظ قد أقروا بذلك.

وبصفتي مديرًا لإحدى الإدارات فقد حاولت قدر المستطاع أن أكون صريحًا وشفافًا إلـى أقصـى حد ممكن عند اتخاذ أي قرارات إداريـة أو تنظيمية. فلقد أردت دائمًا أن أطلـع الموظفين لدي وأقراني وحتى العامة، عندما يكون ذلك مناسـباً، بالمعلومات الأساسية والأسباب التي على أساسها قمت باتخاذ تلك الإجراءات، إذ إن كسب احترام الآخرين لما لدى الشخص من كفاءة وتقدير إنما يتأتى بالاكتساب وليس بالامتلاك، كما أن عمليـة الإفصاح في حد ذاتها تؤدي إلى صناعـة قرار أفضل. لقد كان إفصاحي عن نواياي عادة اكتسـبتها نتيجة عملي لدى المديرين البارزين الذين شـرفت بالعمل معهم لسنوات. ولقد أدركت من فوري أن عدم قيام المديرين بصناعة قرارات واضحة وشـفافة للجميـع إنما هو دليل على أنهـم إما قد تم الطعن فـي أخلاقهم أو الطعن فيهـم قضائيًا بدعوى ارتكابهم جرائم أو لأنهم لا يثقون في حكمهم أو لأنهم لا يكنون الاحتـرام لا لموظفيهـم ولا لأولئك الذين مـن المفترض أن يقومـوا بخدمتهم أو لكلا الأمرين. فهؤلاء المديرون فاشـلون وليسـوا أكفاء ورغم أن اكتشاف دوافعهم من وراء تكتمهم يستغرق وقتًا فمن المؤكد أنه سيأتي يوم وتتجلي تلك الدوافع في النهاية.

وكمثال توضيحي على ذلك نستعرض موقفًا حدث مؤخرًا مع شخص رفيع المستوى وهو السيد أندرى بيروتّي Andre Birotte النائب العام لولاية لوس أنجلوس. ويعرض هذا المثال أهمية تحري الصراحة والشـفافية. فلقد قرر السـيد أندرى في يناير من

عام ٢٠١٢ إيقاف التحقيقات التي استمرت لمدة سنتين ضد السيد لانس آرمسترونغ Lance Armstrong والفريق الأمريكي لتوصيل الخدمات البريدية على الدراجات. وقد نشرت الصحف أن النائب العام قد أصدر هذا القرار علنًا دون أن يذكر السبب وراء ذلك. وفي مكالمات هاتفية متتالية أجراها أندرى مع الهيئات المعنية والمتأثرة بهذا التحقيق (وتضم المكتب الفيدرالي للتحقيقات Federal Bureau of Investigation وهيئة الغذاء والدواء Food and Drug Administration ومكتب الخدمات البريدية الأمريكية للمفتش العام the U.S. Postal Service Office of the Inspector General ) حيث أخبرهم السيد أندرى بقراره بإغلاق التحقيق وأن هذا الأمر «ليس مجالًا للنقاش». ومع ذلك فإن دليل المحامين التابع لوزارة العدل ينص صراحةً على أنه ليس لزامًا أن يتم الإفصاح عن أسباب إيقاف التحقيقات لأي هيئة من الهيئات المستجوبة عنه أو المهتمة بأمره.[٢١] لكننا لم نهتم باتباع ما ورد في دليل المحامين إلا أننا قد توصلنا الآن إلى معرفة أن قرار إيقاف التحقيقات قد أظهر أن حكمه كان سيئًا للغاية وأن قراره كان سيئًا بدرجة لا توصف. فنتيجة أفعاله، أو بمعنى أصح سلبيته، لم تكن تخدم الصالح العام كما كان لها أثر سلبي على الحكومة الفيدرالية. ولولا الجهود المشكورة التي قام بها العميل الخاص جيف نوفيستكي Jiff Noviztky مع الاتحاد الدولي للدراجات، ولولا المتابعة التي أجرتها وكالة مكافحة المنشطات Anti-Doping Agency لما انكشف سلوك لانس أرمسترونغ الكاذب والمخادع والإجرامي، ولما انكشف تقاعس النائب العام الأمريكي أندرى بيروتّي.

كتب كلٌ من تيجان جودارد Teagan Goddard و كريستوفر ريباك Christopher Riback كتابًا منذ عدة سنوات يحمل عنوان «لقد فزت - فماذا بعد: كيف يمكن للأمريكيين إنجاح الديمقراطية من مركز المدينة وحتى البيت الأبيض». وقد آمن كل منهما أن السبيل لتحسين الحكومة لا يعتمد على إعادة تشكيلها بقدر ما يعتمد على إعادة اختيار المسؤولين الحكوميين.[٢٢] كما أن للموظفين دورًا حيويًا في مساعدة المسؤولين الحكوميين على تقديم خدمة عامة تتوافق مع المعايير الأخلاقية. فعلى سبيل المثال، عندما طلب مني موظفو أحد المسؤولين المنتخبين بمقاطعة لوس أنجلوس أن أفعل شيئًا بذيئًا يتمثل في تأثيري على نتائج إحدى جلسات الاستماع الإدارية، قلت له إن إحدى مهامي هي أن أحميه من نفسه. وبالطبع كان فعلي هذا أيضًا من باب حماية المجتمع والحفاظ على نزاهة حكومة المقاطعة.

لقد شرُفت بمقابلة القبطان مايكل أبراشوف Michael Abrashoff ضابط بحرية متقاعد ومؤلف كتاب «إنها سـفينتنا It's Our Ship». منذ سـنوات عدة. لقد اشتهر السـيد مايكل بمهاراتـه القيادية وقدرته على تحفيز وإلهام مـن عملوا تحت قيادته. وقد سـألته عن مدى صعوبة اكتشـاف الصواب ثم سألته أيضًا عن مدى المشقة التي واجهها في سبيل القيام بعمله على النحو الصائب عندما كان بالجيش المعروف بأوامره الصارمـة. فأجاب أن الخيارات المتاحـة لا تكن دائمًا واضحة وبلا لبس لكن أفعالك يجب أن تكون واضحة، ومن ثم استشهد القبطان بالفقرة الآتية المقتبسة من كتابه:

«أحيانًا لا يكون هناك خيار صائب، إذ ينبغي أن تلجأ للبديل الأقل سـوءاً، إلا أنه في معظـم الأحوال يكـون الخيار المتاح واضحًا بحيث يمكنك تحديد أي الطرق تسـير وفق المعايير الأخلاقية والمشرّفة، وهذا الخيار بعينه هو ما يتوجب عليك اختياره وتنفيذه».[٢٣]

إننـي أنصح جميع الموظفين الذين يقع على عاتقهم مسـؤوليات تنظيمية أن يكونوا حذرين وأن يفعلوا أفضل ما بوسـعهم لما يصب في مصلحة العامة وأن يتحلوا بالأمانة والإخلاص وأن يكونوا صادقين مع أنفسهم دائمًا وأن يفخروا بما يفعلون ويفخروا كذلك بالدافع وراءه وأن يقدموا أفضل ما لديهم على قدر اسـتطاعتهم وأن يحاولوا الاعتناء بعملائهـم. ففي ذلك اليـوم الذي قدم فيه الرئيس بيل كلينتون Bill Clinton وسـام الحرية لمستشاره السياسي بوب دول Bob Dole عام ١٩٩٧ صرح الرئيس قائلًا:

«قـد تبـدو التحديـات الأخلاقيـة فـي عصرنـا هـذا أقـل وضوحًـا إلا أن تلـك التحديـات لا تـزال تتطلـب إيمانـًا راسـخًا وشـجاعة وشـخصية قوية ولا تـزال تتطلـب شـبابًا يافعـين مـن الجنسـين مؤمنـين برؤيتنـا ولا تـزال تتطلب كذلـك أشـخاصًا مثاليـين قـد ترسـخت فيهـم المـروءة وحـب الخدمـة».[٢٤]

كـم تمنيت لو كنت أسـتطيع القول إنك لـن تصاب بمكروه في حياتـك أبدًا إن فعلت الصواب، لكنني للأسـف لا يمكنني التأكيد على ذلك، إلا أنني يمكنني التأكيد إلى حد ما على أنك بمنأى عن الخطر عندما تفعل الصواب بدرجة أكبر بكثير من فعلك شـيئًا غير أخلاقي أو، لا سـمح الله، شيئًا غير قانوني. ويمكنني التأكيد على ذلك من واقع خبرتي في هذا الأمر فقد نجح الأمر معي، وليسـت لدي أي شـكوك حيال اسـتقامة الطريق الذي اخترت انتهاجه في مسيرة حياتي العملية كموظف بقطاع الخدمة العامة، ومن هذا المنطلق أنصحك وبشدة أن تنتهج الطريق ذاته. ويجب التنويه على أن الالتزام بالأخلاقيـات في تقـديم الخدمة العامة يعد إحدى السـمات المميزة للموظفين الذين يتمتعون بالمتطلبات اللازمة للخدمة العامة كما سيتم توضيحه في الفصل التالي.

# الفصل السابع
# اختيار وتعيين الموظفين ذوي «المؤهلات المناسبة» لخدمة العملاء في القطاع الحكومي

## المؤهلات المناسبة:

يتمثل المبدأ السادس من مبادئ تقديم الخدمة العامة للعملاء في اختيار موظفين يتمتعون بالمؤهلات المناسبة، وذلك إذا كانت المنظمة تسعى لتطوير وتقديم منتجات وخدمات قادرة على إرضاء العملاء. ومصطلح «الموظف المناسب» The Right Stuff هو عنوانٌ لأحد أشهر الكتب وأكثرها مبيعاً في العالم لمؤلفه توم وولف Tom Wolfe والذي يتحدث عن الخبرات التي اكتسبها الطيارون الذين يتمتعون بمهارات استثنائية ممن شاركوا في التجارب التي أجرتها الولايات المتحدة الأمريكية عقب الحرب العالمية الثانية على طائرات شديدة السرعة تعمل بدفع الصواريخ، حيث وقع اختيار وكالة ناسا NASA على الطيارين المتميزين لتنفيذ برنامج إطلاق المكوك ميركوري Mercury إلى الفضاء وهو برنامج ترتفع فيه نسبة المخاطرة لدرجة كبيرة. وقد استخدم مصطلح «الموظف المناسب» - حسب كتاب وولف - كصيغة مختصرة للإشارة إلى الخصائص الذهنية والبدنية التي تتمتع بها هذه المجموعة من رواد الفضاء الذين برزوا في تلك الفترة. وكما هو معلوم لأي مهني ماهر، فإنك إن أردت ابتكار منتج يتسم بالجودة الفائقة، فإن عليك أن تهتم في البداية بالمادة الخام التي ستكون النواة لهذا المنتج. وقد أشارت مؤسسة سنابل Snapple على سبيل المثال إلى أنها لا تستعين إلا بأفضل الموظفين لديها للعمل على ابتكار وتقديم منتج ذا جودة عالية. وأعتقد بأن المبادئ التي تحدد الموظفين المناسبين، وكذلك تلك التي تحدد أفضل الموظفين تنطبق أيضاً على خدمة العملاء. ويقودنا ذلك إلى طرح تساؤل أساسي وهو: هل هناك صفات أو خصائص أو سمات محددة يتميز بها الموظفون الذين يتمتعون بالقدرة على توفير خدمة جيدة للعملاء؟ وإذا كان الأمر كذلك فكيف يمكن العثور على هؤلاء الموظفين ذوي القدرات الفائقة؟

## أيهما يأتي أولاً العربة أم الحصان؟

يرى جيم كولينز Jim Collins في كتابه «من الجيد إلى الأفضل» Good to Great أن الخطوة الأولى لنقل المنظمة من مرحلة الإجادة إلى مرحلة التميز تتطلب الإبقاء

على الموظفين ذوي الكفاءة بالحافلة وإنزال غير المتميزين عن تلك الحافلة «أي المنظمة أو الشركة»[1]، ويضيف كولينز أن المؤسسة التي لا تمتلك الموظفين الأكفاء لن تكون أبداً منظمة ناجحة لها شـأنها. وهنا يقوم كولينز بتعريف الموظف المناسب على أنه «ذلك الشـخص الذي لديه حماس ورغبة داخلية في تحقيق أفضل النتائج والذي يسعى إلى أن يكون جزءًا من إنجاز عظيم». ويؤكد كولينز أن أولئك الموظفين يجب عليهم الكفاح من أجل البقاء على متن الحافلة بسـبب من هم على متن الحافلة لا بسـبب الوجهة التـي تمضي إليها تلك الحافلة»[2]. ويعتقد كولينـز بأن الموظف لو اعتمد معيار وجهة الحافلة كدافع لتحقيق المزيد فستحدث مشكلات إن أراد تغيير وجهة الحافلة. ولهذا السـبب ينصح جيم كولينز بانتقاء أفضل الركاب «الموظفين» أولاً ومن ثم تحديد وجهة الحافلة «المنظمة».

تلك الصيغة المجازية التي استخدمها كولينز عن العربة تروق لي حقاً، ولكني أعترض على فلسـفته الإدارية في تحديد مهمة المنظمة. فلطالما اعتقدت بأن توظيف أو تعيين الموظفين المناسـبين الذين يتمتعون بالسـمات والمؤهلات المناسبة أمراً أسهل بكثير إذا ما اسـتطعت أن تشـاركهم خطة المنظمة ورؤيتها الملهمة والمحفزة. وحقيقة الأمر أنك سـترغب بأن لا يكون معك على متن الحافلة سـوى الموظفين المتحمسـين والمتحفزين بقيمة وأهمية رسالة المنظمة ومستقبلها الواعد وليس لمجرد البقاء بصحبة الرفاق.

وبصفتـي مستشـاراً إدارياً بإحدى المقاطعـات الحضرية بولايـة كاليفورنيا فقد سـاعدتهم علـى تطوير خطة لإعادة التنظيـم بهدف دمج العديد مـن مهام التطوير فـي إدارة جديـدة مختصة ذات توجـه نحو خدمة العملاء. كمـا اقترح أحد أعضاء فريـق إدارة المقاطعـة أن يعيد الموظفون التقدم على كافة الوظائف ومن ثم يتم اختيار الموظفـين المناسـبين فقط والبارعين فـي خدمة العملاء ليكونوا علـى متن الحافلة. وبالطبـع كان يعلم ذلك العضو جيداً أن ذلك الاقتـراح لا يعدو أن يكون محض أمنية لا يمكـن أن تتحقـق لأن معظم موظفـي الحكومة المحلية يتمتعـون بحماية تفرضها لوائـح الخدمة المدنية. ويتضـح أن الحكومة المحلية لا تتسـم بالمرونة والحرية التي يتسـم بها القطاع الخاص في تغيير هيكل المنظمة وصناعة القرارات المتعلقة بشـؤون الموظفـين. وفي أغلب الأحيان يُفاجأ مديرو المنظمـات عند توظيفهم بامتلاء العربة (المنظمة) بالموظفين، ويتمثل التحدي الأعظم بالنسـبة للمديرين في محاولتهم تحويل الركاب الذين يجلسون مسترخين في مقاعدهم إلى موظفين متحفزين لدرجة تجعلهم يطمحون لقيادة العربة بدلاً من السائق.

## استخدام الوصف الوظيفي لإيصال مفهوم التزام المنظمة بخدمة العملاء:

مجموعة التدريب والاستشـــارة الدولية تايم مانجر إنترناشيونال Time Manager International هـــي مجموعة متخصصـــة في مجال إدارة العلامـــة التجارية وتغيير ومواءمـــة ســـلوك الموظفين تجاه المنظمات. ووفقاً لخبرات تلـــك المجموعة فإنه يجب أن يحتوي الوصف الوظيفي على تفاصيل للمهارات الفنية والمسؤوليات الوظيفية، كما يجـــب أن يتضمن كذلك على توصيف لمهارات خدمـــة العملاء التي يتعين توفرها لكل منصب. وبحســـب هذه النظرة الفريدة التي تبنتهـــا المجموعة فإن الوصف الوظيفي يجـــب أن يُحدد من منظـــور العملاء. حيـــث توصلت تلك المجموعة إلـــى أن «معظم التوصيفات الوظيفية يتم تحديدها على أســـاس ما يقوم به الموظفون، ولكن ما ينبغي فعلـــه في أي منظمة تهتم بخدمة العملاء أن يحدد الوصف الوظيفي على أســـاس ما يعود على العملاء من الأعمال المنوطة بالموظفين»[٢].

يجـــب، على أقل تقدير، أن يُســـتخدم الوصف الوظيفي فـــي تعزيز ثقافة الخدمة لدى المنظمة. فيجب أن يتخطى الوصف الوظيفي متطلبات التعليم والمعرفة والخبرة، كمـــا يجب أن يتضمن توجهات الموظفين المناســـبة والصفات التي يبحث عنها صاحب العمـــل فيمـــا يخص خدمة العملاء. ولقد كان التوجه الســـائد في الحكومات المحلية يتمثل في عدم الإشـــارة إلى التوقعات المأمولة من موظفي خدمة العملاء والمسؤوليات الواقعة على عاتقهم عند تحديد وصفهم الوظيفي، وحتى وإن تمت الإشـــارة إلى تلك المسؤوليات والتوقعات فهي تُذكر بشكل عام في العادة.

أثنـــاء عملـــي على المادة البحثية لهـــذا الكتاب، لم أتوصل ســـوى لعدد محدود من الأمثلة التي وردت بها إشـــارة لخدمة العملاء ســـواء في مقدمة الكتاب أو في الجزء الخـــاص بالوصف الوظيفي. وقد أشـــار مدير إحدى الإدارات فـــي واحدة من المدن الرئيســـية إلى أن المدير سيكون مســـؤولاً عن تعزيز وجود التوجه لخدمة العملاء في الإدارة التابعة له. كما أشـــار الإعلان الوظيفي لمنصب «رئيس قســـم مساعد» بإحدى المقاطعات بولاية تكســـاس إلى أن «المدينة تســـعى لتوظيف شخص ذو توجهات عالية لخدمة العملاء». وقد أعلنت ولاية فلوريدا عن حاجتها لفني عالي المســـتوى لشـــغل وظيفة «مســـؤول تطبيقـــات التطوير» بمقاطعة نورث بـــورت North Port حيث كانت تســـعى لتوظيف مبرمج يجيد استخدام لغات البرمجة المتطورة ويتمتع في الوقت ذاته بمهـــارات متميزة في مجـــال خدمة العملاء ومهارات فائقة في حل المشـــكلات. كما أعلنت مقاطعة ويسكونســـن Wisconsin عن حاجتها لشـــغل وظيفة «مســـاعد مدير»

حيث ذكر بالوصف الوظيفي لتلك الوظيفة أنه يفضل أن يتمتع المتقدم «بقدرة على التفاعل العملي مع العامة». وفي فيرجينيا Virginia، أُعلن عن الحاجة لموظف يمكنه أن «يبني ويحافظ على العلاقات مع مسؤولي المدينة ومسؤولي الأنشطة التجارية الخاصة ومندوبي الأحياء فضلاً عن علاقاته مع زملائه في العمل». وقد أعلنت الوكالة الأميركة للحماية البيئية Environmental Protection Agency عن حاجتها «لمتخصص في الإشراف على حماية البيئة» شريطة أن يتمتع المتقدم بخبرة فنية طويلة» وأن يكون قد «أثبت جدارته في التعاملات الشخصية ويتمتع بمهارات تواصل وتفاعل مؤثرة». كما كانت تبحث مقاطعة فانكوفر Vancouver بولاية واشنطن عن شخص لشغل منصب «محلل أداء» ويشترط في المتقدم أن يتمتع بالقدرة على تحليل ممارسات الأعمال والقدرة على التطوير المستمر للعمليات وتوحيد أساليب إدارة الأداء وتحديد البيانات لدمجها ضمن معايير المقارنات المعيارية للأداء على مستوى المدينة وتطوير التقارير العامة فضلاً عن تقديم «خدمة عملاء على مستوى عالٍ من الجودة». أيضاً أعلنت مدينة تولسا Tulsa عن حاجتها لشغل منصب «مدير خدمة العملاء» بحيث تتوفر فيه القدرة على توجيه مجهودات الموظفين لبناء مركز خدمة عملاء مركزي يختص بالرد على العملاء وتنفيذ وتحسين وتطوير مستوى أداء المركز على أن يختص المركز بالخدمات الأخرى في الحالات غير الطارئة. كما كانت تبحث مدينة ديبوك Dubuque بولاية آيوا عن مرشح لتصميم وتنفيذ إستراتيجية للمشاركة المجتمعية طويلة المدى بحيث تتميز بالتشاركية والشمولية والتداول والتعاون.

تضرب مقاطعة كينغ King County بولاية واشنطن مثالاً فريداً على الاهتمام والقدرة على ربط الوصف الوظيفي بخدمة العملاء. حيث قامت هذه المقاطعة بتعيين «مدير خدمة عملاء» يعمل فعلياً على تحسين مستوى رضا العملاء ورضا الموظفين كذلك عن طريق إدخال تحسينات على خدمة العملاء وضمان تنفيذ نظم التغذية المرتجعة للعملاء والموظفين. وتقع على عاتق ذلك المدير مسؤولية تصميم مقاييس الأداء لرضا العملاء والحث على نشر ثقافة تطوير الأداء والتحسين المستمر للخدمات عن طريق تمكين الموظفين وتحفيزهم على العمل الجماعي كأبناء لمقاطعة كينغ. فعندما تقوم بفحص قائمة الوصف الوظيفي للوظائف المطلوبة في المقاطعة ستجد أن المسؤوليات المحددة لوظيفة خدمة العملاء ومهامها منصوص عليها بوضوح في أي إعلان وظيفي تنشره المقاطعة بغض النظر عما إذا كانت تلك الوظيفة لخدمة العملاء الداخليين أم الخارجيين. فعلى سبيل المثال يعتبر منصب «مدير قسم خدمات البناء» في قسم إدارة

المرافق مسؤولاً عن «تقديم خدمة العملاء عن طريق إقامة شراكات إستراتيجية ومن ثم تنفيذ الاتفاقيات المتعلقة بمستوى الخدمات، فضلاً عن الاستجابة السريعة للطلب على الخدمة بالإضافة إلى مسؤوليته عن تلبية توقعات العملاء. كما ينبغي على المدير أن يكرس جهوده للوفاء بالخدمات التي يتوقعها العملاء والتي اتفق عليها الطرفان وذلك بتقبله التغذية المرتجعة والعمل على تطوير عملية الاستجابة للعملاء. كما يتوقع حتى من المرشح للمنصب التنظيمي «مسؤول التفتيش الصحي والبيئي» أن «يؤسس ويحافظ على العلاقات التعاونية والفعالة بين زملاء العمل وموظفي أقسام الصحة البيئية الأخرى وبين العامة من خلال تطبيق مبادئ خدمة العملاء الجيدة».

ينبغي على الحكومات المحلية التي ترغب في تحسين مستوى خدمة العملاء أن تقوم بتحديث الوصف الوظيفي لديها لإيصال مدى أهمية خدمة العملاء والتأكيد على أهميتها بالنسبة لكل من المنظمة والموظفين الجدد، كما ينبغي أن تقوم بإعطاء تصور لمواصفات ومميزات الخدمة التي يتم البحث عنها عند شغل المناصب. وقد أوصى مؤلفو كتاب «خدمة العملاء الفعالة Effective Customer Service» بأن يتضمن الوصف الوظيفي توضيح لفلسفة المنظمة تجاه خدمة العملاء حيث ينبغي على المنظمة أن تقترح تضمّن كل منصب على هذا المعيار الثابت «تتضمن مسؤوليات الموظفين الذين يشغلون هذا المنصب استخدام جميع الصلاحيات المخولة لهم لضمان تقديم المنظمة لخدمةٍ تفوق توقعات العملاء دائماً وباستمرار»[٤].

بما أن أداء العمل بطريقة صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة يعد أمراً في غاية الأهمية بالنسبة لرضا العملاء فحري بالمنظمات أن تصرح بذلك وأن تسعى لإيجاد أولئك الأشخاص الذين يرتكبون أخطاءً قليلة وتبدي عدم استحسانها عند وقوعهم في تلك الأخطاء. وفي المقابل ينبغي تجنب أولئك الأشخاص الذين يميلون إلى ارتكاب أخطاء كثيرة. وبالطبع يرتكب الجميع أخطاءً لذلك عليك أن تعرف وتحدد أنواع وماهية تلك الأخطاء التي يرتكبونها وأن تحاول اكتشاف شعورهم حيال تلك الأخطاء وما عساهم أن يفعلوه لتصحيح هذه الأخطاء وللتأكد من عدم تكرارها. ويمكنك معرفة ذلك من خلال مواقفهم السابقة تجاه المواقف الصعبة وما إذا كانت لديهم القدرة حينها على استنتاج الأفضل من تجاربهم السيئة.

لقد شعرت بالاستياء عندما طالعت إعلانات الوظائف والوصف الوظيفي لها لأنني قد لاحظت بها أنه لم يتم بذل جهد لإيصال ثقافة الشركة وبيئة عمل المنظمة للمتقدمين. علاوة على ذلك فلم أجد إشارة في تلك الإعلانات، باستثناء القليل منها،

إلى الصفات الشخصية المطلوبة للوظيفة أو التوجهات أو مهارات بناء العلاقات مع المواطنين التي يبحث عنها أصحاب العمل في المتقدمين للوظيفة. كما تتسم الكثير من إعلانات الوظائف بأنها عامة وصغيرة وتفتقر إلى الوضوح أو التحديد. كما ينبغي على المرء أن يتساءل إذا وجد إعلاناً وظيفياً يبحث عن موظف يتميز بمهارات التواصل، فهل يقصد صاحب العمل أنه محاور شفهي أم توضيحي أم كتابي؟ وهل يشمل ذلك أن يكون مستمعاً بارعاً؟ فهل سبق لكَ أن رأيت وصفاً وظيفياً يطلب موظفاً يتميز بمهارات الإنصات؟ ولمَ لا؟ لقد شكّل الإعلان الوظيفي لشغل منصب المدير التنفيذي لمصلحة الإسكان في سينسناتي متروبوليتان Cincinnati Metropolitan Housing Authority استثناءً فريداً وكان موضع ترحيب عندما أعلنت المنظمة عن حاجتها «إلى متحاور متميز ذي مهارات انصات عالية».

نلاحظ في أغلب الأحيان أن المتقدمين للوظائف يشترط أن يكونوا حاصلين على رخصة قيادة، في حين يبدو أنه لا توجد منظمة تطلب موظفين يتميزون بحس الدعابة والمرح باستثناء خطوط طيران المنطقة الجنوبية الغربية. ومع ذلك، فقد أوضح الكثير من رؤساء الأقسام الذين أجريت معهم مقابلات، من أجل البحث الذي أقوم به، أن حس الدعابة يمثل أحد السمات الأساسية التي يبحثون عنها عند تعيين الموظفين. وأتذكر عموداً قرأته في صحيفة ذا وول ستريت The Wall Street Journal وقد ورد به أن الكثير من المديرين التنفيذين يبحثون في الغالب عن الولاء وحس الدعابة عند تعيين الموظفين. لقد أطلت البحث عن ذلك المطلب لكني لم أجد أي توصيف أو إعلانٍ وظيفي يشترط توفر سمات محددة كالشخصية اللطيفة والهادئة والصعبة الاستثارة وتتميز بالاهتمام بالعملاء والإيجابية وتتسم بالصبر ومراعاة العملاء وألا تكون شخصية جدلية كما تتصف بالانصات الجيد والتعاون مع الفريق وتتمتع بسمات القيادة المرحة وروح المخاطرة والقدرة على حل المشكلات، وكذلك القدرة على التعلم مدى الحياة فضلاً عن أن يكون ودوداً وقادراً على التعليم ومعادياً للبيروقراطية أو أن يكون مجرد شخص مرح. وكنت دائماً ما أبحث عن الموظفين الذين يمكنهم توظيف مشاعرهم وعواطفهم واستخدامها في مساعدتهم على خدمة عملائهم. وفوق كل ذلك أردت إنساناً صريحاً يتكلم بما يشعر به وأن تتحرك مشاعرهم إذا ما رأى عدم مساواة أو ظلم.

كان جانوسز كوركزاك Janusz Korczak شخصية تجسد دور طبيب أسطوري ومعلم ومدافع عن الأيتام في بولندا في فترة ما قبل الحرب. وكان هناك مشهد

مؤثـر في فيلم كوركزاك Korczak عندما كان جانوسـز يعطى محاضرة للأطباء في مستشفى وارسو للأطفال Warsaw's children hospital، وكجزء من العرض الخاص به كان يقوم بإحضار طفل صغير إلى المنصة ويفتح قميصه ثم يضع الطفل تحت جهاز الفلوروسكوب ثم يقوم بإطفاء الأنوار العلوية. وبالطبع لا يمكن رؤية أي شيء في تلك الغرفة المظلمة إلا شيئاً واحداً وهو القفص الصدري للطفل وقلبه النابض. ثم يتوقف الطبيب كوركزاك ويقول «إياك أن تنسـى هذا المشـهد وتذكـر دائماً كيف يصير قلب الطفل عندما يكاد ينخلع من الخوف». ومن ثم فإنه يجب على الموظفين أن تتوفر فيهم القدرة على تحمل الأذى والاهتمام بجميع عملائهم ولاسيما أولئك الذين لا يستطيعون الاهتمام بأنفسهم.

مـا السـمات الأخرى المرغوب فيها التي على أصحاب العمـل أن يبحثوا عنها في موظفي خدمة العملاء؟ لقد ذكر جيمس هاسـكيت James Heskett في كتابه «إدارة اقتصاديات الخدمة Managing the Service Economy» أن «خصائص نجاح الموظف فـي المواقف المتعلقة بتواصله مع العملاء تتضمن المرونة ومحاولة إزالة اللبس والقدرة على مراقبة وتغيير السلوك أثناء مقابلة العملاء والتعاطف معهم»[٥].

عندما انقطعت المياه عن سكان مدينة روبر Roper بولاية شمال كارولاينا كان على دوريندا غاتلنغ Dorenda Gattling أن تتواصل مع السـكان وتنقل إليهم تلك الأخبار السـيئة، فقد عانت دوريندا نفسـها من الفقر، كما كانت تقريباً تعرف جميع سـكان المدينة البالغ عددهم ٦١٧ نسمة يقطنون هذا المجتمع، وكانت تهتم لأمرهم. ومع ذلك فإنها قد تفهمت حاجة المدينة لإيراداتها من شبكة المياه. وعندما تم زجرها قالت إنها مضطرة أن تتواضع وتتقبل الوضع الراهن فهي امرأة ضعيفة ليس بمقدورها شـيء. فعندما يهتم الموظفون حقاً بعملائهم ويحاولون مساعدتهم، فإن العملاء يلحظون ذلك ويقدرونـه. ولقد ذكر أحد جيران دوريندا أنها «امرأة لطيفة»، على حد قوله، إلا أنها «يجب أن تؤدي وظيفتها، ولقد ساعدتني قدر استطاعتها، وعندما حان وقت أدائها بما يتوجب عليها القيام به، كانت بالفعل قد أدت أكثر مما هو مطلوب منها»[٦].

لقد وضعت قائمة بالسمات الشخصية الإيجابية التي ينبغي أن تذكر في إعلانات الوظائف، لكن المؤسـف للغاية أن المرء لا يستطيع منع المتقدمين الذين لديهم الصفات والسمات التالية من التقدم على الوظيفة:

١- الموظفون الكسالى غير المبالين الذين يبتسمون في وجهك ببلادة.

٢- هؤلاء الذين يهدرون الوقت ويختبئون في الحمامات ويتكاسلون وقت الغداء.

٣- هؤلاء اللئام الذين يطعنوك في ظهرك ويتدخلون فيما لا يعنيهم ويوقعون الدسائس بين الناس.

٤- الموظفون الذين لديهم اهتمامات خارجية أكثر من اللازم.

٥- هؤلاء الذين يتسمون بالفظاظة على الدوام ويخربون المجتمع.

٦- هؤلاء الذين يفرضون سيطرتهم على الموظفين الضعفاء ولا يتسمون بالولاء.

٧- هؤلاء الذين يقاومون التغيير وذوي شخصيات سلبية وعدوانية.

إذا لم يحدد صاحب العمل الخصائص والالتزامات المرغوبة لخدمة العملاء في منظمته ويحرص على أن تكون موجودة في إعلانات الوظائف، فلن تحظى السمات الشخصية للمتقدمين بالاهتمام الكافي أثناء عملية التقييم. والآن ومع توفر التقييمات المتنوعة للشخصية واختبارات تحديد نوع الشخصية، لا يوجد سبب للاستمرار في تجاهل السمات الشخصية الفريدة التي يتمتع بها المرشحون لشغل الوظائف.

## فوض غيرك باتخاذ قرارات التعيين ولكن شارك فيها أيضاً:

أشعر بالفخر لأنني أشارك دائماً في عمليات التعيين في الوظائف على جميع المستويات. فالكلمة الفعالة والسحرية هنا هي «المشاركة». وكوني أشارك في عملية الاختيار لا يعني أنني أقوم باتخاذ القرارات النهائية بشأنها، كما أنني أؤيد تفويض السلطة والمسؤوليات لأدنى المستويات الوظيفية الممكنة ويتضمن ذلك سلطة صناعة القرار بشأن تعيين الموظفين. ومع ذلك فإن المدير الفعال لا يترك عملية التعيين للصدفة المحضة. بل يجب أن يكون الشخص الذي يقوم بتعيين المتقدمين مدرباً بشكل كاف لإجراء اختيارات تتسق مع أهداف المنظمة وفلسفتها وقيمها ومبادئها. إياك أن تخطِّئ وتفترض أن المشرف والمدير يدركان كيفية تقييم واختيار الموظفين، فربما يميل بعض المشرفين الذين لم يحظوا بالتدريب إلى تعيين المتقدمين الذين يماثلونهم، وذلك لأنهم لا يدركون قيمة وأهمية الاختلاف.

تعد الجوانب الفنية لإجراء المقابلات الشخصية مع المرشحين أمراً معقداً وفي غاية الصعوبة ولكن مع التدريب والتوجيه المناسب فسيكون من الممكن تفويض وإسناد مسؤولية اتخاذ قرارات التعيين لموظفين في المستويات الأدنى. ولذلك تقدم معظم المدن الكبيرة والمقاطعات هذا النوع من التدريب للمشرفين والمديرين. ولقد أشار

رون زيميكي Ron Zemke وديك شاف Dick Schaaf في كتابهما «حدود الخدمة The Service Edge» أنه بينما تقوم المنظمات الأكثر نجاحاً بتفويض قرارات التعيين للمديرين والمشرفين في الدرجات الوظيفية الأدنى، فلن يترك كيفية اتخاذ هؤلاء الموظفين لقراراتهم لمحض الصدفة، وقد استنتجا ما يأتي:

«لقد بذلت المنظمات جهداً كبيراً لتجهيز موظفيها بالمعلومات والأدوات التي يحتاجونها للقيام باختيار المتقدمين المناسبين وهذه الأدوات هي: أدلة تنظيمية للمقابلات الشخصية والاختبارات سواء كانت اختبارات عملية (اختبارات الأداء) أو كتابية (اختبارات الورقة والقلم) واختيار المرشحين الناجحين على أساس تقديمهم ملفات شخصية ناجحة، وإخضاعهم للتدريب على مهارات إجراء المقابلات الشخصية. كما أن المنظمات على دراية بما تبحث عنه وتدرك أيضاً أنه من الأفضل لها التريث في اختيار المرشحين حتى لو تطلب الأمر وقتاً أطول ودقة أكثر، فذلك أفضل من أن يُضطروا للقيام بعملية التعيين مجدداً بعد بضع شهور[٧].

أنصح بأن يتم التعيين في إطار العمل الجماعي وبخاصة في المنظمات المتوسطة أو الكبيرة. فقد استخدمت روز جاكوبسن Rose Jacobsen مديرة التخطيط السابقة لمدينة أرلنغتون Arlington عملية الاختيار الجماعي التي تضمنت مشاركة موظفي الإدارات الأخرى بالمدينة مع موظفي التخطيط. فلقد أرادت روز أن تعكس آراء ووجهات نظر العاملين بالمجالات الأخرى في عملية اختيار المتقدمين وإجراء المقابلات معهم. وبالطبع تعتبر آراء الموظفين الذي سيعملون مستقبلاً بشكل مباشر مع المتقدم حين تعيينه آراء جديرة بأن تؤخذ في الاعتبار.

أشار مؤلفو كتاب «خدمة العملاء الاستراتيجية» Strategic Customer Service إلى أن عملية إجراء المقابلات الشخصية تعزوها الهيكلة، وذلك بحيث يمكن قياس توجهات الخدمة من وجهة نظر الموظفين المحتملين. وقد أوصى مؤلفا هذا الكتاب بأن يقوم أصحاب العمل خلال إجرائهم المقابلات بما يلي:

«اطلب من المتقدمين تحديد أنواع التفاعلات التي يفضلونها وتلك التي لا يفضلونها. فإذا لم يرد منهم ذلك للتعامل مع العملاء الذين يصعب إرضاؤهم أو إن ذكروا أنهم لا يحبون التعامل معهم فالأفضل لك أن لا تعينهم. ويمكن كذلك الاستفادة من المقابلات أيضاً في انتقاء المتقدمين الذين لديهم روح المخاطرة وذلك عبر معرفة ما إذا كان أولئك المتقدمون يشعرون بالارتياح تجاه المواقف الغاضة أو الانفعالية أم لا. فإذا لم

يكونوا كذلك فلن يتمكنوا من امتصاص غضب العملاء والتخفيف من حدته أو تطبيق إرشادات لحلولٍ تتسم بالمرونة»[8].

## ابحث عن موظفين لديهم مهارات في بناء العلاقات وتوجه نحو الخدمة العامة:

يُفضل عند اختيار الموظفين للعمل في الحكومات المحلية أن تبحث عن الأفراد الذين لديهم ميل طبيعي لخدمة الناس ويستمتعون بها. وبالطبع يجب دعم وتعزيز هذه الميول الفطرية بطريقة مثالية عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات الفنية الثابتة، والأهم من ذلك، عن طريق تزويدهم بالمهارات الأساسية لبناء العلاقات. إذ ليس الجميع بلا استثناء مناسب للخدمة العامة. ولقد نصح مؤلف كتاب «نهج واحد يلائم الجميع: بناء العلاقات والتعامل مع موظف واحد في المرة الواحدة One Size Fits All: Building Relationships One Employee at a Time» الموظفين في قطاع الخدمات بالتالي «إن لم تكن تستمتع بالعمل مع الناس وإن لم تكن تحب تقديم الخدمة لهم وإن لم تود تحقيق وتهيئة الخدمات للعملاء الذين لديهم مطالب كثيرة فعليك إيجاد مجال آخر للعمل. وببساطة فإن العمل في مجال الخدمات يعني العمل مع الناس»[9].

تتعلق الخدمة بالناس، وحتى أكون أكثر تحديداً، فهي تتعلق بالعلاقات بين الناس. وتمثل بناء العلاقات بين الموظفين والعملاء جوهر خدمة العملاء، فقد تعلمت من الخبرة التي اكتسبتها بمرور الزمن أن أقدر المهارات الشخصية بنفس مستوى الأهمية الذي أقدر به المهارات الفنية. ولقد نشر جون فريدمان John Friedmann في كتابه «إعادة أمريكا للمسار Retracking America» فلسفة التعيين التالية:

«ينبغي أن يتم التركيز على الصفات الشخصية لكل مستشار عند تعيين طاقم المستشارين، كما ينبغي التركيز على مدى قدرة المستشار على التعاطف مع العملاء (وليس فقط أن يكون موظفاً محترفاً) وكذلك التركيز على قدرته على إقامة علاقات مباشرة مع الآخرين خالية من التهديد، كما يتم التركيز على أن يكون المستشار لديه حس وشعور باحتياجات الآخرين، وأن يتعلم سريعاً من المواقف الفنية المعقدة. كما أن المؤهلات الفنية تعتبر أمراً هاماً في عملية التعيين لكنها تقل في درجة أهميتها»[10].

ينبغي أن يتوخى المديرون الحذر والحرص الشديد أثناء اختيار الموظفين لتلبية احتياجات المنظمة ودمج تلك المواهب والشخصيات في بيئة العمل. ولو سبق لك أن قمت بالطيران على متن خطوط ساوث ويست الجوية SWA فستلحظ نوعاً من

الاستخفاف والحماقة، إذ إن هدف طاقم طياريهم ومضيفي رحلاتهم يتمثل في الاستمتاع بوقت جيد بينما يقدمون خدمة شنيعة وأؤكد على كلمة «شنيعة». وقد ذكر أحد ممثلي خطوط طيران ساوث ويست الجوية أنهم خلال عملية إجراء المقابلات الشخصية أحياناً يسألون المتقدمين عن كيفية استخدامهم لروح الدعابة والفكاهة في التعامل مع المواقف المحرجة أو الصعبة، وتابع قائلاً «وذلك لأننا نؤمن في ساوث ويست أنه يمكننا تعليم الموظفين أي مهارة، كما نؤمن أن التوجهات الجيدة هي صفات موروثة ولا يمكن تعليمها. كما أن الجهود التي نبذلها في تعيين الموظفين المناسبين تبدأ بالبحث عن سمات الشخصية المرحة»[11].

وعلى المستوى الشخصي فإنني أرى أن تقديم التدريب والتوجيه بشأن المعارف الفنية المحددة التي يحتاج إليها أي شخص لشغل وظيفة ما، يعد أسهل بكثير من محاولة تغيير توجهات الموظفين وشخصياتهم. وذلك هو سبب محاولتي الدائمة للتأكيد على تعيين أولئك الذين لديهم استعداد فطري للخدمة العامة والذين يهتمون بالأشخاص الذين يقدمون لهم الخدمة ويعملون معهم. فإذا لم يكن للمنظمة أي التزام دائم بتقديم خدمة عملاء جيدة فلن يتوفر ذلك الحافز الذي يدفعها لتعيين المتقدمين الذين يميلون بالفطرة إلى تقديم هذه الخدمات. هذا وتميل المنظمات الناجحة إلى دمج الالتزام بخدمة العملاء في رسالة المنظمة. والدليل على الوعي المتنامي للحكومات المحلية بأهمية نقل فلسفتها الخدمية للموظفين والعملاء على السواء هو قيام تلك الحكومات بعمل بسيط للغاية يتمثل في التوجه نحو إضافة كلمة «خدمة» إلى العناوين التقليدية للعديد من الإدارات العاملة. ولقد راق لي الأمر حقاً عندما تم تغيير اسم «إدارة مراقبة الحيوانات» إلى «خدمة الحيوانات» في مقاطعة أورانج Orange. وبالطبع أحببته أكثر عندما زودنا خدمات المراقبة والخصي وخدمات تقليل عدد القطط والكلاب التي كنا مضطرين لإخضاعها لعمليات القتل الرحيم.

عند محاولة شغل مناصب وظيفية عليا أو متوسطة فإنني أهتم بشكل أكبر بالأفراد الذين عملوا لصالح منظمات خدمية غير ربحية سواء كانوا يعملون بأجر أو متطوعين. ويعد التطوع والاعتماد على الذات من العوامل الهامة التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية، وذلك لأن الأفراد الذين يعملون كمتطوعين أو مع متطوعين يكونون أكثر تقديراً لقيمة وفوائد العمل التطوعي. كما يميل هؤلاء الأشخاص أيضاً لرؤية الأمور من منظور تطوعي.

يجب أن ينصب تركيز خدمة العملاء على شغل المناصب كافة بجانب الاهتمام الخاص

بقائمة المناصب التي تتطلب مرشحين مبتدئين. ونجد في العديد من المنظمات الكبرى أن الإدارة العليا لا تهتم بالقدر الكافي بتعيين موظفي الخطوط الأمامية والمبتدئين. إلا أن أولئك الموظفين المبتدئين غالباً ما سيتواصلون مع العامة تواصلاً أولياً عبر الهاتف أو شخصياً، وستشكل العلاقات التي تنشأ بين أولئك الموظفين والعملاء الانطباع السائد لدى العامة تجاه المنظمة، كما ستمثل المحدد الرئيسي لمستوى رضا العملاء. ومن ثم فمن المحتمل أن يكون إخفاق الإدارة العليا في معرفة الدور الهام الذي يلعبه موظفو المناصب الأدنى هو المسؤول عن حالة اللامبالاة التي تعتريهم، وذلك لأن العديد من الذين يتم توظيفهم ووضعهم في الخطوط الأمامية هم مجرد موظفين مبتدئين مستترين خلف النوافذ الأمامية. ورغم أنه من المتوقع أن يقوم أولئك الموظفون بالرد على أسئلة العامة وتقديم الخدمات لهم وفي الوقت ذاته يحاولون تعلم المهنة، فإن الكثيرين من الموظفين الجدد يحتاجون في العادة لأسابيع، إن لم يكن شهوراً، من التدريب والخبرة العملية قبل أن يكونوا قادرين على تقديم خدمات مفيدة وموثوق منها بصورة منتظمة ودائمة. وعلى الرغم من ذلك يتوقع العملاء الحصول على خدمة موثوقة وذات جودة عالية وفي وقت ملائم ولن يتفهموا أنهم نموذج تدريبي للموظفين المعينين حديثاً. ومع فترة الركود الاقتصادي لم يعد هناك نقص في العمال المؤهلين ولن تضطر الحكومات المحلية «لتعيين شخص ما على الفور»، ولم يعد هناك أي عذر لتعيين موظفين غير مؤهلين أو غير مبالين في أي مستوى وظيفي في الحكومات المحلية.

إن روجر هادريك Roger Hedrick المدير السابق لقسم التطوير والتخطيط في غراند برايري Grand Prairie في تكساس يُقدر ويثمن الخبرة والتعليم والمعرفة على جميع المستويات في منظمته، لكن معايير اختياره الأولي كانت تتمثل في الطاقة والحماسة والتوجه الإيجابي. وقد وجد روجر أنه من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، تغيير التوجهات ناهيك عن بث النشاط في أولئك الذين يتسمون بالسلبية والخمول. ولم يقف الأمر عند هذا الحد حيث لاحظ أن حجم الضرر والعرقلة التي ستتسبب بها الشخصية العدائية والسلبية أكثر بكثير من الفوائد التي قد تجنيها المنظمة من وراء ذلك الموظف.

## فعِّل شبكة التواصل الخاصة بك:

يفضل بعض المديرين توظيف الأشخاص الذين عملوا معهم مسبقاً لأنهم على صلة بهم ويعرفونهم جيداً. بيد أنه يتم اتهام الكثير من المديرين بالمحاباة نظراً لميلهم

لتوظيف صديق أو زميل عمل سابق. ولكن الصداقة ليست هي ما يبحث عنه صاحب العمل في معظم الأحوال، إذ يسعى للحصول على أداء متميز يلبي توقعاته. فنقاط قوة الموظف وضعفه مسألة معروفة ومألوفة لدى صاحب العمل ولن يتفاجأ بأدائه أو سلوكه. وتمثل هذه المعرفة عاملاً هاماً في عملية اختيار الموظفين لأن أحد الأسباب المتكررة لفصل الموظفين الجدد تتمثل في عدم قدرته على التأقلم مع ثقافة المنظمة.

حتى أكثر المديرين خبرةً سيجد نفسه أحياناً مضطراً للاختيار بين مجموعة كبيرة من المتقدمين الذين لم يسبق له معرفتهم. وتكمن الأفضلية في هذا الموقف لصاحب العمل الذي أسس شبكة اتصالات شخصية ومهنية يمكن الوثوق بها. ومن ثم فإن الوثوق بالتوصيات المكتوبة يعد أمراً خطيراً لأن الكثير من الأشخاص لن يزودوك بتقييم سلبي عنهم خشية وقوعها في يد الشخص الذي يتم تقييمه، وبالتالي فإن الحصول على تقييمات دقيقة يعتمد على وجود علاقات قوية مع الأفراد الذين يقدمون التقييم، إذ إن هؤلاء الأفراد لن يثقوا بك إلا إذا تلمسوا فيك القدرة على الحفاظ على سرية تقييماتهم.

لقد كانت لدي القدرة على تعيين بعض الطلاب المتفوقين الذين تخرجوا لتوهم في مناصب الموظفين المبتدئين لأنني أقمت علاقات جيدة مع أعضاء هيئة التدريس في الكليات المعنية. وكنت قد استطعت أن أوظف إحدى الطالبات ذوات البشرة السوداء والتي تدرجت في مسيرتها المهنية حتى أصبحت مديرة للتخطيط في مدينة دالاس Dallas، كما أصبح أحد الشباب مديراً مساعداً لمدينة فينيكس Phoenix. وكنت أثق في رأي أحد الأساتذة الذي اعتدت مناداته بـ ويل روجرز Will Rogers فقد كان يحب كل طلابه ويقدم لي خطابات توصية إيجابية عنهم. ومما يُؤسف له أنني لم أعد أثق في رأيه بشأن اكتشاف صفات الأشخاص الجيدة بعد أن قمت بتوظيف شخص يعاني من اضطرابات عقلية كان الدكتور روجرز قد أشاد بقدراته الفريدة.

## فترة الاختبار هي فترة اختبار محض:

في الدراسة المفصلة «من الجيد إلى الأفضل: القطاعات الاجتماعية Good to Great and the Social Sectors» أقر جيم كولينز Jim Collins بأن القطاع الاجتماعي يمثل نوعاً من القيود الفريدة عندما يتعلق الأمر بتعيين الموظفين وتسريحهم وهو الأمر الذي لا يواجهه قطاع الأعمال، وقد أوضح المؤلف ما يلي:

«يمكن أن يكون إنزال الأشخاص غير المناسبين من الحافلة أصعب من تسريح

الموظفــين من عملهم، حيث تعد آليات التقييم المبكرة أكثر أهمية من آليات التوظيف، فليس هناك أســلوب أو نموذج للمقابلات الشخصية يتسم بالكمال أو بالمثالية، فحتى أفضل المديرين التنفيذين يرتكبون أخطاء عند التوظيف. ولا شك أن السبيل الوحيد لمعرفة الشخص معرفة يقينية هو العمل معه»[١٢].

بالنســبة للشــخص الذي يؤكد أنه ليس على دراية كافية بالقطاع الاجتماعي، فهو محقٌ عندما يؤكد أهمية تقييم الموظفين بشــكل كامــل عند إتمام فترات الاختبارات. وتقع على عاتق المشرفين مســؤوليةً ودوراً دقيقاً يتمثل في التأكد من انتماء الموظفين إلى حافلة الحكومة المحلية. وينبغي أن يســير تقييم أداء الموظفين أثناء فترة الاختبار وفقاً لقوانين المدينة أو المقاطعة ولوائحها الموجودة في دليل أو كتيب الموظفين، وينبغي أيضــاً أن يتــم توثيق الإجراءات التي تتخذها في مذكرة يتم إيداعها في ملف شــؤون الموظفــين. وعندما يكون لديك القــدرة على الاختيار فإننــي أوصيك بأن تأخذ في الاعتبار الخطوات التالية لمراجعة وتقييم الموظفين أثناء فترة الاختبار:

١- قــم بتطوير خطط الأداء للموظفين خلال ثلاثين يوماً مــن تاريخ بدء العمل، وقم بتزويــد تلك الخطط بأهداف محددة قابلة للقيــاس بحيث تنقل توقعات المنظمة بكل وضوح.
٢- قم بتصميــم خطط الأداء التي تظهر قدرات الموظف المهنية وتعكس مدى جدارته وملاءمته لهذا المنصب.
٣- راقب مســتوى التقدم الذي يحرزه الموظف بانتظــام وفق جدول زمني محدد ومن خلال البحث الدقيق عن المشكلات التي يواجهها في أدائه.
٤- اجتمع مع الموظفين واستعرض مستوى تقدمهم في الوفاء بأهداف خطة الأداء.
٥- زودهم بتغذية مرتجعة وقدم لهم تدريباً عملياً إصلاحياً عند الضرورة.
٦- إذا لم يكن التقدم الذي يحرزه الموظفون يسير على نحو مرضٍ، فعليك أن تعمل مع الموظفين على تطوير خطة إصلاحية بهدف تحسين مستوىً الأداء.
٧- راقب وقيم وقم بإطلاع الموظفين على نتائجك وقراراتك قبل انتهاء فترة الاختبار.
٨- أعط الموظف الفرصة ليستقيل قبل إقالته.

وخلاصة القول أنك إن أردت أن تقود الحافلة (المنظمة) إلى مكان يجعل من خدمة العملاء عملاً مميزاً فعليك اختيار الأشخاص المؤهلين الذين لديهم الاستعداد لتقديم خدمــة العملاء. وعليك أن تســتخدم الوصف الوظيفي لإيصــال دور منظمتك حيال

التزامها تجاه الخدمة العامة. وقم بتفويض شخص لتوظيف المتقدمين للوظيفة ولكن عليك أن تشـــارك في عملية التوظيف والاختيار لشـــغل المناصب في كل المســـتويات، ولتأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاســـتعانة بفريق متخصص في اختيار المتقدمين لشغل الوظائـــف. وفـــى النهاية عليك أن تتأكد من أن كل مشـــرف يســـتخدم فترة الاختبار لتقييـــم الكفـــاءة والمهنية والقـــدرات الفنية لكل موظف من الموظفـــين الجدد، وكذلك التأكـــد من مـــدى ملاءمته لثقافة المنظمـــة. وإذا ما تمت الإشـــارة إلى أهمية خدمة العمـــلاء في الوصف الوظيفي وتم كذلك التأكيد عليها أثناء المقابلة الشـــخصية، وإذا مـــا كان التزام الموظف وقدرته على تقديم خدمة العمـــلاء يخضع للتقييم المنتظم في كل مرحلـــة من مراحل عملية المراجعة خلال فترة الاختبار، فإن ذلك سيشـــكل فارقاً في الأداء المستقبلي. ويعد ذلك الأمر مهماً وبخاصة للموظفين الشباب الذين يعملون في الخطوط الأمامية والمســـؤولين عن لحظات مصارحة العميل بالحقيقة باعتبارهم يمثلون نقطة التواصل الأولى والمبدئية مع العامة كما تمت الإشارة إلى ذلك في الفصل العاشـــر. وسيكون العديد من الموظفين الشباب أكثر تقبلاً لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتقنيات المعلومات والاتصالات وكذلك الحكومة الإلكترونية، وذلك لتشجيع العملاء ومشـــاركة المواطنين وتحسين مســـتوى خدمة العملاء كما سيتم مناقشته في الفصلين التاليين.

# الفصل الثامن
# استخدام تقنية المعلومات والحكومة الإلكترونية لتمكين العملاء والموظفين

## برنامج خدمة العملاء ٢,٠ والحكومة الإلكترونية:

يُعَــرَّف برنامج «خدمة العمــلاء Customer Service 2.0» في هــذا الكتاب بأنه الطريقة غير الثابتة والمتعددة الاتجاهات التي يتفاعل بها العملاء والموظفون ويتعاونون مع بعضهــم البعض ويدخلون فيها تقنية الاتصالات والمعلومات وشــبكات الوســائط الاجتماعية للمساهمة في تطوير وتقديم منتجات وخدمات قيِّمة. فالحكومة الإلكترونية هي المصطلح الأساســي المســتخدم لوصف توحيد ونشــر كل نوع تقريباً من وظائف الحاســب الآلي والعمليات والأنشطة والخدمات المتكاملة التي تقدمها الحكومات عبر منفذ معتمد على الشبكة العامة، حيث يشكل هذا المنفذ البوابة الأمامية للتواصل بين الجمهور والحكومة من جهة والحكومة والجمهور من جهة أخرى.

وتعتبر الحكومة الإلكترونية التي تشكل الأساس التقني لخدمة العملاء ٢,٠ واحدة مــن أهم المبادئ التي تقوم عليها الخدمة العامة التي تركز على العملاء، وهي موضوع شائع إلى حد كبير ويخضع لدراسة مستفيضة، وبالإضافة إلى كل ذلك فقد كُتب فيه الكثير. فمنذ شهر يوليو ٢٠١٢ أدرج موقع أمازون Amazon.com 1.331 كتاباً ورقياً في موضوع الحكومة الإلكترونية ضمن فئة الحاسبات والتقنية. وبينما كان وبكل بساطة يعتبر وجود موقع إلكتروني لجهة ما على أنها تقع ضمن نطاق الحكومة الإلكترونية، إلا أنه يلزم حالياً وجود مســتوى أعلى من النشاط لإحدى الجهات الحكومية حتى تعتبر فعلاً داعمة لوجود الحكومة الإلكترونية. فمعظم النســخ الحديثة من برمجيات نظم تخطيط موارد المؤسســات المالية التي تعنى بالتصاريح والتراخيص وما شابه ذلك من حــزم الخدمات العامة، تطرح خصائص تفاعلية تعتمد على الشــبكة بالنســبة لإدارة علاقة العملاء للحكومات المحلية.

فبعض مستشاري الأطراف الثالثة ومطوري الشبكات الذين يبيعون تصميم شبكي جاهز ويســتضيفون الخدمة للحكومات المحلية يطرحون حالياً خدمات منافذ شبكية لاســتيعاب المدخلات مــن المواطنين وطلبــات الخدمات المعقدة مــن جانب العملاء، والمعاملات المالية. وتشمل هذه الخدمات أيضاً واجهات تبادل الرسائل مع الفيسبوك

وتويتـــر، مما يقلل الاعتماد على موظفي الوكالة لصياغة مســـار ثابت للرســـائل التي تجعل من اســـتخدام وسائل التواصل الاجتماعي فعالة. وتتضمن نظم تخطيط موارد المؤسسات في كل من القطاعين العام والخاص عادة الخصائص التالية:

١- نظام متكامل يعمل فورياً (أو قريباً من ذلك) دون الاعتماد على التحديثات الدورية.

٢- قاعدة بيانات عامة تدعم كافة التطبيقات.

٣- نظرة وإحساس متناغمان في كل وحدة برمجية.

٤- تركيـــب النظـــام دون اســـتخدام تفصيلي/تكامـــل للبيانات من قبل قســـم تقنية المعلومات[١].

## تطور نظم تخطيط مصادر المؤسسات والحكومة الإلكترونية:

صممت نظم تخطيط مصادر المؤسسات ERP الأصلية في الأساس لإدارة الوظائف التي تؤديها مكاتب العمليات المســـاندة. فالحاســـبات الآلية الضخمة، التي أصبحت فيما بعد حاســـبات آلية متوســـطة الحجم، اســـتخدمت في العـــادة لمعالجة الدفعات المالية وإرســـال بنود مثل تقديرات ضريبة فواتير المياه، وبطاقات تســـجيل الناخبين، ومخالفات مواقف الســـيارات، والكثير من الجوانـــب الأخرى لمعالجة عمليات المكاتب المســـاندة والمعاملات البريدية. وقد كان ينظر إلى اســـتخدام الحاســـبات الآلية في البداية على أنها وسيلة لتوفير الوقت والجهد عبر خفض عدد العاملين الإداريين. ومع مرور الوقت، تم التوســـع في ذلك عن طريق إدخال برمجيات الشـــبكات لمنح الموظفين ومـــن بعدهم العملاء دخولاً فوريـــاً إلى النظم. وقد تواصـــل التركيز في التحول من إدارة العمليات الداخلية إلى زيادة المعلومات والمصادر لبناء علاقات تعاونية مع عملاء المنظمات. وتشمل أمثلة الحكومات الإلكترونية في استخدامها لنظم تخطيط مصادر المؤسســـات لتحســـين الخدمات العامة وزيادة رضا العملاء، بحســـب ترتيب الصعوبة تصاعدياً، على ما يلي:

١- إصدار إخطارات إقفال المدارس بعد حدوث عاصفة ثلجية كبيرة (أو توقع حدوث هكذا عاصفة).

٢- تنزيل خدمة أو نماذج تصاريح يمكن طبعها لتعبئتها يدوياً وتسليمها.

٣- الإبلاغ سرياً حول ما إذا كان مطلوباً من الأشخاص المختارين الحضور لمهمة هيئة محلفين غداً.

٤- سداد فاتورة مياه عن طريق الإنترنت. يتطلب ذلك بطاقة ائتمان أو التعامل بحساب مصرفي.

٥- تجديد لوحة رخصة سيارة أو رخصة قيادة شخصية.

٦- قبول وإصدار شكوى تتضمن تنفيذ قانون معين.

٧- تقديم طلب مع مخططات البناء وسداد الرسوم للحصول على تصريح بناء.

٨- تحديد الموقع الفعلي للحافلات ووقت الوصول المتوقع للحافلة القادمة في موقف حافلات معين.

٩- تسجيل الحضور باستخدام الإنترنت ورفع تقارير بالدرجات أيضاً، وتوزيع الواجبات المنزلية والواجبات الصفية والمواد التدريسية، ووضع تقارير تقدم الدراسة ومجالس المناقشات والمدونات التي تطرحها المدارس الحكومية للطلاب وأولياء الأمور.

ويتزايد عدد المدارس الحكومية التي تستخدم نظم الإنترنت بما يتيح للعائلات متابعة الحضور والدرجات والمعلومات الأخرى المتعلقة بالطلاب. وقد قدر ريتش باغين Rich Bagin، المدير التنفيذي لجمعية المدرسة الوطنية للعلاقات العامة National School Public Relations Association أن لدى ٢٥ إلى ٣٥٪ من المدارسة الحكومية في هذا البلاد نظم رفع تقارير عبر الإنترنت[٢]. فبرنامج بلاكبورد إنغيج Blackboard Engage، الذي تستخدمه المدارس الحكومية في مقاطعة مونتغمري يعتبر المزود لأحد النظم العليا الأكثر انتشاراً وتكاملاً والذي يجعل بالإمكان ربط كتب المراحل الدراسية والمواد والواجبات الصفية والمدونات ولوحات النقاش بعضها مع بعض. ويستخدم برنامج بيرسون باور سكول Pearson Power School في مدارس شيكاغو الحكومية، والمدارس الحكومية في مقاطعة بالم بيتش في فلوريدا وفي أعداد كبيرة أخرى من الأحياء. ويستخدم برنامج إدارة مدرسة سكايوارد Skyward في مدارس دودج سيتي الحكومية في كانساس وفي المدارس الحكومية في منطقة فيرونا في ويسكنسون بالإضافة إلى مئات المدارس الحكومية الأخرى[٣].

وقبل عشرة سنوات، في عام ٢٠٠٢، نشر مجلس علوم الحاسب والاتصالات Computer Science and Telecommunications Board كتاباً من بواكير الكتب حول الحكومة الإلكترونية بعنوان» أبحاث وابتكار تقنية المعلومات والحكومة الإلكترونية Information Technology, Research, Innovation, and E-Government«. حيث تنبأ ذلك الكتاب بظهور الحكومة الإلكترونية انطلاقاً من الفوائد المزدوجة المذهلة للقدرة على إتاحة وصول المواطنين بتكلفة أقل وبشكل فوري ومناسب أكثر

إلـــى الخدمات الحكومية. وحتـــى عهد قريب، اقتضت المبادئ الأساســية للتخطيط لاستخدام الأراضي وجود خيارين لمصممي المناطق الحضرية عندما تعلق الأمر بموقع منشـــآت الخدمة الحكومية. فقد تمكن المصممون من وضع خطة تقدم الخدمات في موقع مركزي مثل حي الشـــركات التجارية في وسط البلد المخدوم بالمواصلات العامة والوصول الســهل عن طريق المركبات الشــخصية. كمـــا كان بإمكانهم وضع مخطط بمنشـــآت منتشرة مثل مراكز المجتمع التي انتشرت وتوزعت في أماكن قريبة ومناسبة للأحيـــاء التي كان من المقصود أن تقدم الخدمات لها. ومع مرور الوقت، وبينما ازداد حجـــم المدن، وجدت الحكومات المحلية أن لديها تكلفة إضافية باضطرارها تقديم كلا النوعين من التسهيلات والخدمات.

وقد توصل مجلس علوم الحاسب والتقنية بشكل صحيح إلى أن التغيير كان قادماً، لكنه كان أيضاً قلقاً وبكل حق حول العدالة والمســاواة نتيجة تكلفة معدات الحاســب الآلي وخدمة الإنترنت. وقد أشـــار المجلس بالقول، «بينما انخفضت تكلفة الحاسبات إلى حد كبير على مدى سنوات، كان أيضاً انتشار الحاسبات والوصول إلى الإنترنت قد وصـــل تقريباً إلـــى نصف المنازل الأمريكية، إلا أن تكلفة الأجهزة لا تزال أكبر من كثير من الأجهزة الاستهلاكية الأخرى؛ وبالتالي فإن الانتشار يتخلف كثيراً عن ذلك الجاري في خدمة الهاتف (الذي يعتبر واسع الانتشار تقريباً)»[٤].

فكـــر في هذه المخاوف في ظل بيئة الاتصالات المعاصـــرة اليوم، حيث يُقَدّمُ المزيد من «خطوط الهاتف الأرضي» فعلياً عبر شـــبكات رقمية تشبه الإنترنت وأن الكثير من المنازل يتخلى عن خدمات الهاتف الأرضي بالكامل. وقد وجدت الاســـتطلاعات التي أجراهـــا مركز بيو للأبحاث Pew Research Cneter في ســـنة ٢٠١٢ أن ثلاثة أرباع (٧٤٪) مـــن جميـــع أعمار البالغين في الثامنة عشـــرة من العمر فمـــا فوق، و٩٣٪ من المراهقين بين الثانية عشـــرة والسابعة عشرة من العمر، والبالغين الشباب بين الثامنة عشـــرة والتاســـعة والعشـــرين من العمر يتحولون إلى الإنترنت، وأنه ابتداء من شـــهر أغســـطس ٢٠١٢، أصبح لدى نصف البالغين الأمريكيين اتصالاً بالجوال عبر شـــبكة الإنترنت من خلال هاتف ذكي أو حاســـب لوحي[٥]. وقد ذكرت ميكروسوفت أن النسبة العالية جداً من حســـابات الويندوز التي تباع اليوم تتصل فوراً بالإنترنت عندما تشغل لأول مرة. فـــلا عجب أن الحضور الفعال للحكومة الإلكترونية لجهة ما يخفض عدد المكالمات الهاتفية التي تسعى إلى الحصول على المعلومات والخدمات وتقصر الخطوط الموجودة على مكتب الاستقبال.

ظهر أول اهتمام بالحكومة الإلكترونية قبل أقل من ٢٠ عاماً في أواسط التسعينيات. وحسبما جرى تصورها في الأصل، كان للحكومة الإلكترونية أن تعمل أساساً على تحويل كل جانب تقريباً من جوانب العلاقات بين المواطنين وحكوماتهم. وكان للحكومات أن تبدأ عملية التحول بالاستفادة من تقنية المعلومات في إيجاد مواقع على شبكة الإنترنت لطرح معلومات باتجاه واحد (من الحكومة إلى المواطنين). وقد كان التصور أن النظم ستتطور في نهاية المطاف لتوفير تفاعل بين المواطنين والحكومة، وتمكين وتسهيل المعاملات، ومن ثم تحقيق المشاركة المدنية والديمقراطية الإلكترونية في نهاية المطاف التي ستغير الحكومة نفسها[٦]. ولكن تطور التطويع والاستخدام العملي لتقنيات الحكومة الإلكترونية من قبل الحكومات المحلية لإحداث ثورة في طريقة تقديم المنتجات والخدمات ضمن إيقاع أبطأ مما كان مرجواً. وكتبت جين فاونتين Jane Fountain في سنة ٢٠٠١ في كتابها المبدع عن «بناء الدولة الافتراضية Building the Virtual State» أنه بالنسبة لمعظم الجهات الحكومية فإن النشوة الأولية قد ذوت. والحقيقة التي وجدتها هي أن البنية التحتية الحالية للمعلومات لم تتمكن حقيقة من دعم الحكومة الإلكترونية على أي مستوى ملحوظ، وأن الإنترنت لوحدها لم تكن لتربط بين الجهات الحكومية والجمهور. وقد لاحظت بأن النشوة الأولى... «قد حل محلها الوعي المتنامي بالتقييد الصناعي والتنظيمي المضني والمؤلم الذي سيكون ضرورياً لمزيد من الاستغلال لإمكانية التنسيق والضبط والتواصل للإنترنت»[٧].

ومنذ عهد قريب توصل كل من دونالد نوريس وكريستوفر ريديك Donald Norris and Christopher Reddick في فصل كتباه على الوضع الحالي للحكومة الإلكترونية لكتاب البلديات السنوي ٢٠١٢ للجمعية الدولية لإدارة المقاطعة/ المدينة إلى ما يلي: إن معظم استخدامات الحكومة الإلكترونية هي بشكل أساسي اتصال باتجاه واحد، وأن الحكومات المحلية قد كانت بطيئة في تبني الخدمات القائمة على المعاملات، وأن عدداً قليلاً من الحكومات المحلية يتبع ممارسات إدارية سليمة فيما يتعلق بالتخطيط للحكومة الإلكترونية، وأنه لا تتوفر أدلة على أن الحكومة الإلكترونية قد حولت حكومات أو غيرت علاقات بين الحكومة والشعب، وأنه ليس هناك توقع بأن هذه الأنماط والخصائص ستتغير على مدى السنوات الخمس أو العشر القادمة[٨]. وتعتمد نتائج نوريس وريديك أساساً على استطلاعات واسعة عامة. ولكن الجيد في الأمر هو أن هنالك عدداً متزايداً من الحكومات المحلية التي تهتم بالعملاء التي تقدم خدمات حكومة إلكترونية تعمل على تمكين العملاء. وقد توصل استطلاع وطني في سنة

٢٠١١ للحكومــات المحلية إلى أن المواطنين والعمــلاء «يريدون التفاعل مع حكوماتهم عبــر الإنترنت، ووجد أن هذه التفاعلات تحســن علاقاتهم مــع الحكومة»[٩]. وزعمنا هــو أنه بينما لا يزال علــى الحكومة الإلكترونية التعايش مــع الإمكانيات المثالية في طرح التصور؛ فإنها لم تفعل ذلك إما بســبب الحماقة أو عدم الاهتمام. بل إن حالها هذا ســببه عدم الرغبــة أو عدم القدرة من قبل كثير مــن الحكومات المحلية على أن تضع فلسفياً رغبات واحتياجات عملائها ومواطنيها أولاً. ويخضع إدخال التقنية في الحكومات المحلية في الغالب لتقنية المعلومات التي تســير من الأعلى إلى الأســفل أو لعمليات التطوير التي يقودها المدير المالي والتي تضع الاهتمام الأساسي باتجاه خدمة الاحتياجات الداخلية للمنظمة وموظفيها. وبصيغة أخرى، يميل العملاء الأساســيون لأقســام تقنية المعلومات إلى أن يكون القسم ذاته أو موظفين حكوميين آخرين وليسوا المواطنين هم الذين تخدمهم الحكومات المحلية. ويعد هذا فرقاً أساسياً لأنه حسبما جرى التأكيد في فصول سابقة، فإن الاحتياجات الداخلية لمنظمات الحكومات الداخلية يمكن أن تكون مختلفة جداً عن رغبات العملاء واحتياجاتهم.

وتماماً مثلما أن الكثير من الشركات وموظفيها في القطاع الخاص في خمسينيات القــرن العشــرين إلى ثمانينياتــه كانت تميل في البداية إلى اســتخدام الحواســيب كالطابعات والحاسبات الآلية، فإن الكثير جداً من الحكومات المحلية قد كان يستخدم خدمــات تقنية الاتصالات وتقنية المعلومات لمجرد التحويــل الآلي للخدمات الحالية. وأن معظــم الحكومــات المحليــة لا تعول بالكامل علــى رغبة عملائهــا لدعم تطوير الخدمــات وتقديمها، كما أنها لا تســتخدم التقنية لتكوين هيكلهــا التنظيمي ووضع عمليات وإجراءات سلسة أكثر. ولكن حيثما ومتى كانت تقنية المعلومات قد استخدمت من قبل الحكومات المحلية لتحســين كفاءتها وفاعليتها وخفض تكلفة تقديم الخدمات لعملائهــا الممكنين، فقــد أدى ذلك إلى إحداث تغيير ســاحر ومفيد في حياة الناس. وتقدم مواقف السيارات غير المستغلة جيداً لدى هذه الحكومات شهادة صامتة مفادها بأن الزيــارات إلى مبنى البلدية قد أصبحت جزءاً من الذاكرة البعيدة للأيام الخوالي بالنسبة لكثير من الناس.

وإلــى حد بعيد، فــإن معظم حالات تواصــل جهات الخدمــات الحكومية المحلية اليوم مع الجمهور تجري أساســاً عبر الهاتف أو عن طريق الإنترنت. فحجم زيارات المكاتب واســتخدام البريد العادي أو الســريع يواصل تراجعه، كما أن توقعات العملاء بالاســتجابة الســريعة والوقت المخصص لإجراء المعاملات تواصل ارتفاعها. فالتبني

العام والتعزيز لمهام تقنية المعلومات لم يعمل فقط على تحسين قدراتها وكفاءتها في تقديم خدمات عملاء تقليدية، بل عمل على تقديم قدرات خدمية جديدة لم تخطر ببال أحد أبداً من الأجيال الماضية. فقد أصبحت جهات الخدمات كلياً تقريباً تعتمد على تقنية المعلومات. وفي ظل غياب هذه التقنية، فإن هذه الجهات الخدمية قد تغلق أبوابها تماماً.

## تطور تقنية نظام مساندة الخدمات:

حظيت خدمة العملاء في كلا القطاعين العام والخاص بمساندة النظم المحوسبة حتى في أوائل الأيام التي شهدت استخدام الحواسيب الآلية الضخمة. فقد قدمت تطبيقات الحواسيب في ستينيات القرن العشرين وسبعينياته عملية آلية للمعلومات وعدداً قليلاً من هذا إن وجد من الطرفيات البعيدة؛ ولا تزال عملية إدخال البيانات تعتمد على بطاقات الثقب punchcards، كما أن جميع المخرجات تقريباً كانت على شكل مطبوعات سميكة مجلدة باستخدام ما يعرف بالورق «الأخضر المسطر greenbar paper». ولكن تَوَفر آخر المعلومات حتى في ظل وجود مطبوعات دفتر الأستاذ المحاسبي الكبير، ساعد الكثير من جهات تقديم الخدمات التجارية والحكومية على الرد على استفسارات العملاء وتقديم الدعم لمراجعي المكاتب، ومتصلي الهاتف، أو عبر البريد. وبينما واصلت تقنية المعلومات تطورها، فإن كثيراً من التحسينات على نظم خدمة العملاء المحوسبة كانت تنطلق من حاجات القطاع الخاص كوسيلة للبقاء كما في المعتاد. فعلى سبيل المثال، أصبحت الزيادة الضخمة في المسافرين بالجو التي تلت دخول الطائرات النفاثة في الخدمة أمراً ممكناً فقط في ظل وجود نظم الحجز المحوسبة واستخدام طرفيات إصدار التذاكر عبر الإنترنت في منصات تسجيل الدخول في المطارات وبوابات المغادرة. ويقوم العملاء هذه الأيام وبشكل روتيني بطباعة بطاقات الصعود إلى الطائرة في البيت، وقد بدأ استبدالها بالحصول على صور شاشة للباركود على هواتفهم الذكية. فهل يمكن لأي شخص تخيل الطيران اليوم بتذاكر طائرات تكتب باليد؟

لقد كان المزيد من الإبداع والابتكار مدفوعاً بشركات تسويق المنتجات في محاولة لتأمين الحصول على ميزة تنافسية في قطاعات السوق المعنية بها. فقد عمدت شركات الطيران (في بعض الحالات من خلال العمل بشكل تعاوني) إلى تركيب أجهزة عن بعد لدى وكالات السفر لبيع المزيد من التذاكر. وفي أواسط ثمانينيات القرن

العشرين، طبقت شركة معدات طبية ابتكارية نفس المفهوم على شركتها بتقديم أجهزة باهظة (في ذلك الحين) تستخدم بالدور على أقراص ومجانية في أقسام المشتريات التابعة للمستشفيات العميلة لديها في كافة أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية. وقد حققت المبيعات ارتفاعات مذهلة! وقد عمدت الشركات المنافسة والأنواع المماثلة من الشركات سريعاً إلى تقليد هذه الإستراتيجية، وقد انطلقنا في السباق في هذا المجال منذ ذلك الحين. وقد يفكر البعض أن التقنية قد أصبحت جزءاً مهماً من المنتج ذاته. وهنالك مثال آخر صغير يمكن أن نقدمه على استخدام التقنية لضبط تكلفة الخدمات الطبية، حيث يأتي هذا المثال من سيلسكوب CellScope التي طورت منظار الأذن لأيفون clip-on ear scope for the iPhone. فباستخدام هذا التطبيق، يمكن للوالدين التقاط صورة للأذن الداخلية لطفلهما الذي يعاني من الألم وإرسالها إلى الطبيب للتشخيص؛ وقد أدى هذا الأمر إلى خدمات أسرع وتوفير الوقت والتكلفة التي يمكن أن تحصل في زيارة عيادة الطبيب. ويعمل مختبر «أم آي تي ميديا لاب MIT Media Lab» حالياً على قطعة بلاستيكية تثبت في الهاتف الجوال وعندما يقوم الناظر عبرها بموازاة النقاط أو الخطوط على شاشة باستخدام تطبيق نيترا NETRA، فإنها تحسب القياسات الخاصة بعدسة عين ذلك الناظر. وبحسب فرانك موس Frank Moss من مختبر أم آي تي لاب MIT Media Lab، فإن «الهاتف الذكي يصبح بفاعلية أداة علمية»[١٠].

كما تستخدم بعض الجهات الحكومية أيضاً تقنيات جديدة للمعلومات والاتصالات، وطرق خدمات إبداعية وإجراءات تشغيلية لتعزيز الكفاءة والفاعلية والمستويات الأعلى من الأنشطة. ولسنوات عديدة مضت، كانت الحكومات المحلية قد عمدت إلى تجهيز مركبات ضباط الشرطة والموظفين الآخرين الذين يعملون في مجالات مثل مفتشي البناء وضباط الأمن بأجهزة بيانات جوال وطابعات. فقد كان لدى مقاطعة أورانج في فلوريدا هذه النظم منذ أواسط تسعينيات القرن العشرين. ومنذ عهد قريب، أطلقت مدينة نيويورك برنامجاً تجريبياً تم فيه تخصيص هواتف ذكية أندرويد Android لـ ٤٠٠ ضابط شرطة في الدوريات الراجلة حيث لم يكن هؤلاء الضباط في مركبات ولم يكن لديهم إمكانية الوصول إلى أجهزة بيانات هاتف جوال. ومن بين الصفات المميزة لهذه الهواتف هي أنها لا يمكن أن ترسل أو تستقبل مكالمات هاتفية. ولكن يمكن استخدامها من قبل الضباط للوصول والبحث في بيانات مفيدة في مكافحة الجريمة سواء فيما يتعلق بالمكان أو الأشخاص، ويشمل ذلك سجلات الاعتقال والتاريخ

الجنائي وتصاريح الاعتقال المفتوحة والتعرف على صور الأفراد مثل السجناء المفرج عنهم بشروط، وتقارير الحوادث المحلية وأوامر الحماية ومالكي الأسلحة المسجلين، وقاعدة بيانات قسم المركبات وموقع جميع كاميرات المراقبة في المنطقة.

تعتبر جامعة التعدين والتقنية The School of Mines and Technology في داكوتا الجنوبية الغربية Western South Dakota موقعاً «لمشروع التشفير الحيوي Biocryptology» حيث يمكن للطلاب الشراء من اثنين من متاجر الجامعة عن طريق كتابة تاريخ الميلاد في جهاز سداد ووضع أصبع السبابة على القارئة التي تتعرف على الأصبع وتقرر أن هناك دماً حياً ينبض فيه. بعدها يجري إرسال إيصال عبر البريد الإلكتروني إلى الهاتف الذكي الخاص بالطالب. ولو على سبيل المثال قُطِعَ إصبع هذا الطالب لسبب ما، فإن الجهاز لن يعمل. ولكن هذه التقنية والمشروع التجريبي الذي طورته نيكسوس الولايات المتحدة الأمريكية Nexus USA يعد استثناءً للقاعدة عندما يتعلق الأمر بتبني تقنية السداد مقابل الخدمات العامة. وقد ابتعدت الجهات الحكومية التي تتجنب المخاطر بعيداً عن الميزة الفضلى للإبداع التقني نتيجة غياب القوى التي تحركها السوق والتنافس المباشر الذي يدفع الإبداع لدى الشركات. وبدلاً من ذلك، فقد اندفع الإبداع التقني في خدمة العملاء بفعل المجموعة الخاصة من العوامل المميزة مثل:

١- خفض الموظفين الذي ترافق معه زيادة التوقعات من الخدمات.

٢- اشتراطات الإفصاح العامة.

٣- الضغط السياسي من المسؤولين المنتخبين للجهات لإجراء أعمال أرخص وأسرع وأفضل «بما يشبه أكثر الشركات الخاصة».

٤- المشاريع، مثل اليانصيب الحكومي، التي لديها منتجات ابتكارية قائمة على الإبداع التقني بما يزيد المبيعات. إذ بالفعل لن يكون هنالك يانصيب حكومي في حال عدم وجود تقنيات تدعمه.

٥- أهمية تحديد وتحصيل الضرائب غير المدفوعة والمقبوضات الأخرى بأسرع وقت ممكن.

٦- الفرص الخاصة بالجهات الحكومية (يكون ذلك في العادة عبر شراكات مع القطاع الخاص) لتطوير واستغلال آليات تؤدي إلى الحصول على عوائد مثل مبيعات أرقام السيارات المميزة، ومساحات أكبر لإيقاف السيارات، وكاميرات الأشعة الحمراء، أو نظم متقدمة لتحصيل الرسوم على استخدام الطرق.

والزخـــم الأخير وربما الأهم لتعزيز تقنية معلومـــات الخدمات العامة كان قد جاء بفعـــل تجار التقنية التجارية، حيث اعتبروا كافة المســـتويات الحكومية مشـــتر ممكن لأجهزتها وبرمجياتها ونظمها المتكاملة. فعلى ســـبيل المثال، عملت شركات كبرى مثل آي بي إم وأوراكل IBM and Oracle على تطوير نسخ قطاع عام من منتجات برمجياتها المحاسبية للمشاريع والمؤسسات لتوسيع قاعدتها في السوق. وفي حالات أخرى، ترك مديري جهات القطاع العام للالتحاق أو لتشـــكيل شركات برمجيات خاصة بهم تعمل على تطوير وبيع برمجيات مساندة للنظم في دعم لمقدمي الخدمات الذين قدموا لهم الخبرة اللازمة المباشرة لإيجاد المنتجات. ويتم إيجاد تقنية المعلومات لتلبية شرط من اشـــتراطات مساندة الخدمات المنصوص عليه. ولكن في بعض الحالات تسير الأمور بالعكس، إذ تنشأ الخدمات حول توفر التقنية.

يغطـــي باقي هذا الفصل الفئات الرئيســـية التالية من تقنية الحاســـب الآلي التي تدعم الخدمات الحكومية:

١- تصاريح البناء ونظم التفتيش.

٢- النظم المالية لتخطيط موارد المؤسسات.

٣- إدارة صفوف المراجعين على منافذ الخدمات.

٤- إدارة علاقة المواطنين.

٥- تقييم الأداء ونظام التغذية الراجعة المباشر.

٦- إدارة وتحليل أصول الخدمات الحكومية.

٧- نظم المعلومات الجغرافية.

٨- البيانات الكبرى والتحليلات التنبؤية.

## تصاريح البناء ونظم التفتيش:

يجب أن يكون نظام التصاريح الصادر عن طريق الحاسب الآلي المحور لنظم عمل قســـم البناء والتخطيط الحكومـــي المحلي. وعن طريق التركيب المناســـب والتعريف والتدريب، يمثل نظام التصاريح المحور الأساســـي والمركزي لمعظـــم العمليات اليومية المتعلقـــة بإدارة تطبيقـــات التطوير والبنـــاء، ومراجعة الخطط والقبـــول، والتفتيش، والمصادقة النهائية، وفي بعض الأحيان، متابعة الالتزام في مرحلة ما بعد البناء.

لقد كانت نظم التصاريح المركزية قيد الاســـتخدام لســـنوات عديدة، ولاسيما في

المناطق الأكبر التي توجد لديها أعداد كبيرة من الطلبات مثل مقاطعة أورانج ومقاطعة هيلزبورو بفلوريدا. وقد كانت معظم النظم الأولى قد طورت بحسب الطلب على حواسيب ضخمة من قبل موظفي تقنية المعلومات في الجهات الحكومية أو من قبل شركات الاستشارات، حيث تمت برمجتها لتلبي الاشتراطات والعمليات الخاصة المستخدمة من قبل الجهة الراعية. وعند إنشاء هذه النظم كانت عموماً تلتقط المعلومات الأساسية التي تتعلق بطلب ما وكانت تستخدم بشكل أساسي لمتابعة الحالة العامة للطلب، بالتوازي مع المراجعات والتفتيشات ذات الصلة. وقد عملت قدرات المتابعة الآلية ببساطة على إجراء تحويل آلي وفي معظم الأحوال عملت على نسخ نظم المتابعة اليدوية التي كانت موجودة أصلاً. فحتى اليوم فإنك لو زرت أرشيفات قسم البناء، فسوف تجد في العادة خزائن معدنية أو خشبية قديمة مملوءة ببطاقات ملفات ٥ بوصة×٧ بوصة كانت تستخدم يوماً لمتابعة الطلبات الورقية أو اليدوية.

والأمر الذي يتسم بغاية التقدير بالنسبة للحكومة المحلية ومجتمع التطوير هو أن يتمكن مقدمو الطلبات من تسليم طلب عبر الإنترنت ودفع الرسوم لمشروع كبير مع العشرات من رسومات ومخططات الحاسب الآلي أو «البيه دي أف PDF» التي يمكن إدخالها في غاية السهولة في نظام منح التصاريح ومن ثم الحصول على المصادقة على التصريح وإصداره. ولكن كانت هنالك مصادقة بطيئة نسبياً على تبني نظم تعمل فعلياً على تقديم خدمة التسليم والدراسة للطلبات عبر الإنترنت. وننصح أن تبدأ أقسام التطوير بإجراء تعزيز خدمات تدريجي للمشاريع الصغيرة، ومع مرور الوقت، العمل باتجاه نظم خدمة كاملة أكثر تعقيداً يمكنها استيعاب مشاريع معقدة على مستوى كبير. ويمكن البدء بطرح نماذج مباشرة يمكن تنزيلها من على الإنترنت، وتعبئتها وتسليمها شخصياً أو بالبريد. وتعتبر هذه خطوة أولى أساسية وبسيطة ولكنها مهمة بالنسبة لكثير من الحكومات المحلية. ويتواصل العمل بالتصاريح الروتينية والكثيرة التي لا تتطلب دراسة للخطة مثل تصاريح تجديد السقف أو استبدال سخانة الماء. وبعد ذلك يجري البدء بقبول طلبات تصاريح التخطيط كمرفقات بريد إلكتروني ومن ثم الانتقال إلى تقديم خدمات كاملة على الإنترنت.

وكثير من الحكومات المحلية تطرح أبسط أنواع الخدمات التي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت وتقبل السداد أيضاً ببطاقات الائتمان والعمل مع مقدمي الطلبات لإنشاء حسابات سداد مسبقة الدفع برسوم حيث يجري اقتطاع الرسوم آلياً عندما يجري التقدم بطلب أو إجراء إعادة تفتيش. كما تقدم بعض المناطق مصادقة عبر

الإنترنت للمطورين الكبار «الذين يقدمون طلبات باستمرار» والذين لديهم سجل في التطوير السكني ممن لديهم مخططات جاهزة تمت المصادقة عليها مسبقاً والتي تتطلب إجراء دراسة بسيطة أو إلقاء نظرة على الرسومات الهندسية الخاصة بها.

وكثير من الأقسام لا يجري استغلالاً كاملاً للخصائص التي يمكن أن تقدمها برمجيات نظم التصاريح والتحويل الآلي. والسبب الرئيسي هو أن هنالك ميلاً نحو تصميم النظم لتلبية الاحتياجات الحالية الداخلية لموظفي الأقسام التي تكون مسؤولة عن دراسة طلبات التطوير. وبالمقابل فقد طلب من مجتمع التطوير في مقاطعة أورانج بفلوريدا في أواسط تسعينيات القرن العشرين أن تدفع عدة ملايين من الدولارات لتطوير وتركيب نظام إدارة بيانات مركزي. وللحصول على الدعم والمصادقة اللازمين لمجتمع التطوير، كان هنالك إصرار على أن النظام يجب أن يصمم للقيام فعلياً بتحسين الانفتاح والشفافية في عملية منح التصاريح، وزيادة إنتاجية الموظفين وخفض وقت دراسة الطلب. ولو كانت المقاطعة مهتمة فقط في التحول الآلي وليس في إعادة هندسة وتعزيز نظام المعالجة الحالي، فإن مجتمع التطوير لم يكن له أن يكون راغباً بتمويل عمليات تحسين النظام. وعن طريق تطوير نظام مهتم بالعملاء، كانت المقاطعة قادرة على تمويل التحسينات، والتحويل الآلي لمختلف العمليات والإجراءات، وتركيب أجهزة بيانات للجوال وفي مركبات المفتشين للوصول المباشر إلى قاعدة البيانات المركزية ولوضع التقارير المباشرة لنتائج عمليات التفتيش، وخفض زمن دراسة الطلبات وتكاليف الدراسة الداخلية، وخفض رسوم التصاريح وتلبية الاحتياجات والتوقعات المتفق عليها لمجتمع التطوير.

ومن بين أهم فوائد استخدام التحول الآلي لخفض تكاليف التشغيل كان قدرة مقاطعة أورانج على ألا تخفض رسوم التفتيش في كافة المنطقة فقط، ولكن أيضاً أن تستخدم وبشكل خاص بعض الوفورات لإحداث خفض كبير في الرسوم بالنسبة للتغييرات السكنية الصغيرة ومشاريع إعادة البناء. فلدى بعض المقاولين عديمي الضمير في بعض الأحيان القدرة على إقناع مالكي البيوت بالتخلي عن مسألة الحصول على التصاريح وأوذونات التفتيش الحكومية بحجة توفير تكلفة الرسوم المرتبطة بهذه الخدمات. فعن طريق خفض تكلفة التصاريح إلى سعر مغرٍ رمزي يساوي ٢٥ دولاراً وزيادة القيمة والأهمية الكبيرة للتفتيش لمالكي البيوت عنْ طريق إعلانات الخدمة العامة على التلفاز والراديو، تمكنت المقاطعة من إحداث خفض كبير في حالات مشاريع الإنشاءات غير الحاصلة على تصاريح والأقل من المواصفات.

وأفضـــل قيمة تكلفة/فائدة لأي خدمة تقدم من قبـــل الحكومات المحلية هي تصاريح البناء وخدمات التفتيش.

وقد يبدو الأمر شـــاذاً ولكن أحد أكبر التحديـــات التي تواجهها الحكومات المحلية في عملية التحول الآلي الكامل ومنح التصاريح كان إبعاد موظفي الأقسام من الاعتماد على نظم المتابعة اليديوية القائمة على الورق. وبالفعل، فإنه عندما جرى تنفيذ نظام إلكترونـــي، فإن الكثير من ملفات طلبات التصاريـــح الكبيرة البنية (أو بلون المانيلا أو ذات الورق الأخضر، أو أي لون آخر) لا تزال تستخدم من قبل معظم أقسام التخطيط والبناء تتضمن بطاقة إرشـــادية مختومة ومدبوســـة أو ملصقة، حيث يجري تحديثها يدويـــاً عندما ينتقل الملف من مكتـــب إلى آخر عبر عملية دراســـة التصريح. ويعتبر الالتـــزام بهـــذه الضوابط أمراً مهمـــاً، ولكن في مرحلة ما عندمـــا يجري التحول إلى التقنية، يكون من الضروري التخلي عن الورق لتحقيق الوفورات والوفاء بالتحســـينات الموعودة في الإنتاج.

## خصائص نظام التصاريح:

تأتي معظم نظم التصاريح الجديدة كحزم برمجيات يتم شراؤها من أحد عشرات التجار في خط الإنتاج. وتشـــمل هذه النظم الحديثة قدرات محســـنة لرفع التقارير و«لوحات» سطح المكتب التي تقدم ملخصات وتقارير فورية عن حالة التصريح، والربط مع خرائط نظم المعلومات الجغرافية، وقدرات إدارة الوثائق الإلكترونية، وقدرات ترميز الرسومات ومراجعة المخططات عبر الإنترنت والتي تهدف إلى الوصول إلى «مكتب بلا ورق» والتخلص من الملفات البنية إلى الأبد. وتشمل الخصائص الأخرى ما يلي:

١- توفر النظام للأقســـام الخارجية لإبداء الملاحظات على دراسة المخطط والتحقق من حالته.

٢- الربط الفوري للحواسيب الميدانية والحواسيب اللوحية والأجهزة المحمولة الأخرى لاستخدامها من قبل المفتشين.

٣- الوصـــول المباشـــر إلى أنظمة البنـــاء، ونصوص أنظمة الضبـــط المكاني والمصادر الخارجية الأخرى.

٤- تتبع ورفع التقارير حول كل مرحلة من عملية الدراسة التي سوف تستخدم لغايات تحليلية ولإبقاء مقدمي الطلبات على اطلاع في الوقت الذي تكمل فيه مشاريعهم كل مرحلة من عملية الدراسة.

٥- واجهات الحكومة الإلكترونية المعتمدة على المتصفح للتعامل مع تسليم المواطنين عبر الإنترنت لطلبات التراخيص والتصاريح، وتحميل الرسومات الإلكترونية ووثائق المخططات، وسداد الرسوم، وطلبات التفتيش، ورفع تقارير بوضع التصريح.

وتشمل معظم حزم التصاريح الأكثر شمولية والمتوفرة في السوق قدرات تتجاوز مهمات تصاريح قسم التخطيط والبناء بشكل كبير. فتضم هذه المنتجات وحدات نظم لاستيعاب كافة أنواع التراخيص الصادرة عن مجلس المدينة أو المقاطعة، وإدارة سجلات الأراضي، ومتابعة إصدار شهادة مقاول البناء، وتنفيذ الأنظمة، والتفتيش على الصحة البيئية.

لقد واصلت مقاطعة أورانج بفلوريدا العمل على مدى السنوات مع مجتمع التطوير لاستخدام التقنية لتحسين عملياتها وإجراءاتها في دراسة التصاريح. وقد انتهت المقاطعة من تنفيذ أماندا AMANDA (وهو برنامج إلكتروني للحلول المؤسسية) ليحل محل نظام الحواسيب الضخمة آي بي أم IBM القديم. ويتضمن نظام أماندا القدرة على إجراء الدراسة/المصادقة عبر الإنترنت من قبل ١٤ جهة. وقد كانت عملية التسليم الإلكترونية للتراخيص والتصاريح الروتينية متوفرة لعدة سنوات عبر منفذ الشبكة الذي جرى تطويره بشكل مستقل عن نظم التصاريح القديمة والجديدة. ويجري التعامل مع التصاريح عن طريق اقتطاع أموال من حسابات رديفة تنشأ وتمول مالياً بحسب الحاجة من قبل مقدمي الطلبات. وبحسب مسؤول البناء ألان بلانتي Alan Plante، فإنهم سيبدؤون عاجلاً بقبول المخططات عبر الإنترنت لدراستها. كما ينوون استبدال الشرط الحالي الذي ينص على تسليم تسع مجموعات ورقية من الرسومات، حيث بدلاً من ذلك سيكون بوسع مقدمي الطلبات تسليم المعلومات على قرص مدمج أو فلاش حيث تخزن الرسوم بصيغة ملفات البي دي إف PDF. وبعد ذلك يتم تحميل الملفات يدوياً على وسيلة تخزين شبكي حيث ترفع على سجلات تصاريح أماندا حتى يقوم الموظفون بدراستها. ويخطط القسم لتقسيم عملية تسليم المخططات عبر الإنترنت إلى مراحل. وسوف يقوم دارسو المخططات باستخدام برنامج أدوبي أكروبات ريدر Adobe Acrobat Reader لترميز المخططات وإدخال أية ملاحظات يشاؤون. وسوف يستخدم دارسو المخططات في قسم البناء شاشتين، الأولى بحجم ٢٠ بوصة والثانية بحجم ٣٠ بوصة. وإذا ما احتاج قسم أو جهة دراسة المخططات الحصول على نسخة ورقية من المخططات لدراستها، فسوف يكون مسؤولاً عن طباعة نسخة منها، لا مقدمو الطلبات.

ويعتبـــر نظام التصاريـــح في مقاطعـــة هيلزبورو بفلوريـــدا مثـــالاً تقليدياً لمعظم الوكالات والأقسام التي تستخدم التقنية لاستيعاب المخططات الإلكترونية التي سلمت ودراستها. ويمكن تسليم وإعادة تسليم المخططات إلكترونياً على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع. وتخضع المخططات للدراسة الفورية من جميع التخصصات كما تضاف الرموز والملاحظات مباشـــرة عليها لتقديم التوجيهـــات والإيضاحات فيما يتعلق بأي بند يحتاج إلى تصحيح. ويتوفر الوصول المباشرة عن طريق الإنترنت إلى المخططات المصادق عليها والمختومة. ويحظى نظام دراسة المخططات الإلكتروني التابع للمقاطعة ببرنامج إكســـيلات الحكومي الذي يتألف من ثلاثة تطبيقـــات برمجية منفصلة هي: فيلوســـيتي هول Velocity Hall، بيرميتس بـــلاس Permits Plus، بروجيكت دوكس ProjectDox التابع لشـــركة برمجيات أفولف Avolve Software. وقد جرى مؤخراً تحديث فيلوســـيتي هول ويطلق عليه حالياً مدير التصاريح «أكسيلا لدخول المواطنين Accela Citizen Access».

ويعتبـــر أحدث منتج لأكســـيلا خدمة تقدم واجهة شـــبكية لبيرميتس بلاس. وهو يتيح لمقدمي الطلبات التقدم للحصول على تصاريح معينة عن طريق الشـــبكة. ويعتبر بيرميتس بلاس وســـيلة إصدار التصاريح الخاصـــة بالمقاطعة، ويتولى إدارة التصاريح والتفتيش وهـــو عبارة عن برنامج متابعة. ويبدأ مقدمو الطلبات الذين يســـتخدمون الدراسة الإلكترونية للخطة العملية في فيلوسيتي هول بتقديم معلومات قليلة أساسية مثل عنوان التصريح/المشروع، ونوع التصريح/المشروع ووصف موجز عنه. وبعد ذلك ينشئ فيلوسيتي هول سجلاً للطلب في بيرمتيس بلاس حيث يستفسر أفولف بروجيت دوكس من بيرميتس بلاس عن التصاريح/المشـــاريع الخاصة بمقدمي الطلبات الذين يطلبون دراســـة إلكترونية للخطة. وبعدها يرســـل بروجيكت دوكـــس بريدًا إلكترونياً إلى مقدمي الطلبات يدعوهم فيه إلى تحميل المخططات والطلبات والوثائق المســـاندة عبر وصلة موجودة في البريد الإلكتروني. وحتى وقت قريب جداً، فإن قدرات تسليم الطلبات التي تتم عبر الإنترنت في مقاطعة هيلزبورو، كحال الكثير من المناطق الأخرى، كانت مقتصرة على التصارح التي لا تتطلب دراســـة الخطط والتي لا تشـــكل جزءاً من الإنشاءات الجديدة. ويدرج موقع المقاطعة ١٧ نوعاً من التصاريح المختلفة مثل إعادة إصلاح الســـقف، وأبواب المواقف، وسخانات مياه البرك، واســـتبدال سخانات المياه. وقد كانت المقاطعة تنفذ بروجيكت دوكس في الأشـــهر الماضية لاســـتلام ملفات البي دي إف والرســـم عن طريق الحاسب الآلي للرسومات وملفات الوورد Word والإكسيل Excel والبي دي إف PDF (وهي المفضلة) للوثائق النصية.

لقد كانت مدينة جيليت Gillette في وايومينغ تقبل مخططات التطوير والبناء عن طريق الإنترنت خلال السنتين الماضيتين. وإن برنامج تصاريح أس/٤٠٠ الأصلي، وهو منتج شائع الاستخدام طورته إتش تي إي HTE (التي استحوذت عليها صن غارد SunGard فيما بعد)، قد حظي بدعم أفولف بروجيكت دوكس في سنة ٢٠١٠ لتسليم الطلبات والمخططات عن بعد، وكذلك للدراسة الداخلية بلا ورق من قبل موظفي مجلس المدينة. ويمكن سداد رسوم الطلبات عن بعد بواسطة بطاقة الائتمان. وسوف تتحول جيليت قريباً جداً إلى مؤسسة جديدة وإلى نظام تصاريح طورته تايلور للتقنيات Tylor Technologies، مع إجراء التعديلات على بروجيكت دوكس التي ستتيح لها التدخل باستخدام برمجيات جديدة. ولأن الكثير من وكالات المراجعة الخارجية في جيليت ومقاطعة كامبيل Campbell County صغيرة جداً ولديها قدرات تقنية محدودة، فإن جيليت لا تزال تتطلب من المطورين تقديم ثلاث مجموعات من المخططات الورقية، ولكن هذا يبقى صيغة مقلصة رئيسية للشرط الأساسي الذي يتطلب ١١ نسخة. كما أن المدينة لا تزال تقبل نسخاً ورقية من الأفراد أو الشركات المالكة أو مكاتب المقاولات الصغيرة.

إن أحد التحديات الحقيقية التي تواجه كتابة أي فصل حول التقنية هي فترة صلاحية النظم والبرمجيات المساندة. فعلى سبيل المثال، إن بيرمتيس بلاس وفيلوستي هول التي تستخدم بكفاءة عالية من قبل مقاطعة هيلزبوروه تعتبر نظم قديمة يجري التخلص منها من قبل مقدم الخدمة. وفي الوقت الذي يجري فيه دعم التركيبات الحالية بأكسيلا، فإن هذين المنتجين لم يعودا متوفرين للمشترين. ولكن لا يزال أفولف بروجيكت دوكس منتجاً حديثاً وهو يشمل القدرة على التسليم المباشر عبر الإنترنت ويمكنه تنفيذ تلك الوظيفة بشكل مستقل عن منتجات برمجيات التصاريح. ولهذا السبب ولأسباب أخرى، فقد عمل أكسيلا على تحقيق شراكته التجارية مع بروجيكت دوكس وهو يقوم بتسويق منتجه الداخلي الرائع كجزء من أكسيلا للتحول الآلي.

## استيعاب التغييرات في سير العمل:

وعلى نفس القدر من أهمية جميع الخصائص التي وصفت أعلاه تأتي المرونة التي تطرحها منتجات برمجيات التصاريح هذه لاستيعاب أنواع التصاريح المختلفة وكل واحدة من عمليات المصادقة الفردية. وتشمل معظم نظم التصاريح الحالية خصائص التعرف على سير العمل التي تتيح لأقسام البناء التي تحظى بدعم أقسام تقنية

المعلومـــات التابعة لهـــا التعرف على البرمجيات للتعامل مع الفروقات المحددة لســـير العمل واشتراطات دراســـة الجهة الخارجية، وجداول الرسوم، والاشتراطات الأخرى التي يحدث أنها تتبدل من حين إلى آخر. وقد تطلبت برامج الحاســـب الآلي الأقدم في العادة إعادة برمجة معقدة (أو إجراءات التفاف يدوية) لاستيعاب التغيير. ويمكن تعديل النظم الأحدث للقيام بهذا الأمر.

## بائعو نظم التصاريح:

كما ذكرنا سابقاً، فإن الكثير من حزم برمجيات التفتيش والتصاريح المتكاملة متوفر ضمن تشكيلة واسعة من الأسعار، حيث يركز بعض هؤلاء البائعين على التسويق داخل منطقة أو ولاية أمريكية محددة، بينما يركز آخرون على التســـويق بشكل أوسع في كل مـــن الولايات المتحـــدة الأمريكية وكندا. كما يوجد هنالـــك مطورون وبائعون يطورون منتجـــات وحزم خصيصاً للمملكة المتحدة والكاريبـــي، ومناطق أخرى من العالم-على الرغـــم من أن العديد من البائعـــين المذكورين أدناه قد نفذوا منتجاتهم في كافة أرجاء العالم. ويشمل هؤلاء البائعون ما يلي:

١- برنامج أكسيلا الحكومي Accela Government Software

٢- كومبيوترونيكس بوسسي إل إم إس Computronix POSSE LMS

٣- سي آر دبليو تراكيتCRW TRANKiT

٤- حلول إنرغوف EnerGov Solutions (www.energov.com)

٥- مجمتمـــع أنفـــور هانســـن للتطويـــر والتنظيـــم Infor Hansen Community Development and Regulation

٦- إم إس غوفرن/أنوبرايز/جناح منظر المدينة MS govern/Innoprise/City View Suite

٧- قطاع صان غارد العام Sungard Public Sector

وتعتبر أكســـيلا شركة برمجيات كبيرة ذات ســـجل من علاقات العمل مع أكثر من ٥٠٠ جهـــة حكومية في كافة أرجاء العالم. وتمكـــن حلولها التقنية الحكومات المحلية من التحول الآلي لسير العمل فيها، ومتابعة المعلومات، وإدارة قواعد البيانات المركزية. ويعمل بناؤها المفتوح على تبســـيط عملية التنفيذ ودعم الربط مع تشـــكيلة كاملة من الأجهزة والبرمجيات. وهي تســـتضيف مؤتمر مستخدمين سنوي حيث يمكن للعملاء

تبادل إســـتراتيجياتهم وخبراتهم الفعلية والتعلم من بعضهم البعض في مجال خدمات الحكومة الإلكترونية. وتقدم أكسيلا التعليم والتدريب والصيانة والدعم الفني. ويمكن الاطلاع على معلومات عن الشـــركة على موقع الشـــركة على الإنترنت .www.accela .com/company/overview

وتستخدم مدينة ألاميدا Alameda في ولاية كاليفورنيا أكسيلا للتحول الآلي لدمج إدارة ســـير العمل وتصاريح الإنترنت خارج مكتـــب تصاريحها المركزي الحالي أنظمة البناء والتخطيط والأشـــغال العامة وتطبيق النظم. ويمكن الاطلاع على كل تصريح/تطبيق ودراســـته من قبل الموظفين المخولين بذلك لتســـريع عمليـــة إصدار التصاريح وتقديم خدمات أفضل لعملاء المدينة. وقد بني النظام باســـتخدام مستويات مختلفة من الأمن تتحكم في الأقســـام والمواطنين الذين لديهم إمكانية للوصول إلى المعلومات الخاصة بمشروع ما. ويتيح هذا النظام المجال أمام تنفيذ مهمات مثل المصادقة على التفتيش ودراسة المخططات والتحقق من وضع التصاريح. ويمكن للمقاولين من خلال النظم المتصلة الأخرى التقدم بالطلبات والدفع مقابل الحصول على التصاريح، وإعداد الجداول الزمنية الخاصة بالتفتيش، أو التحقق من وضع دراسة التصريح[11].

كما يســـتخدم نظام أكسيلا اللاســـلكي من قبل قسم خدمات التطوير في مقاطعة ســـان دييغـــو San Diego وفي مدينـــة ســـاكرامينتو Sacramento بكاليفورنيا والتي تتفاخـــر بأنها تمكنت من التحول من نظام التفتيـــش والتصاريح الورقي إلى نظام بلا ورق. ويتضمن موقع أكســـيلا الإلكتروني شهادة مدح من موظفي مجلس المدينة ومن نوابها في مجتمع التطوير حول قيمة وفاعلية تقنية اللاسلكي. (http://agis1.accela. .(com/index.aspx

ويعتبر برنامج «بوسسي إل إم إس POSSE LMS » المعتمد على المتصفح برنامجاً جاهـــزاً يمكن للحكومات المحلية أن تســـتخدمه للتحويل الآلي وتســـهيل ســـير العمل المرتبط بأنشـــطة البناء والتخطيط والهندســـة وتنفيذ الأنظمة والأنشـــطة التطويرية والإداريـــة الأخرى المرتبطـــة بالأراضي. وهـــو يتضمن تطبيقات شـــبكية للموظفين الداخليـــين والـــوكالات الخارجية والمقاولـــين والمواطنين وهو متاح لوصول المفتشـــين والموظفين الآخرين العاملين في الميدان. وللاطلاع على مزيد من المعلومات حول نظام إدارة المؤسسات هذا وطلب عرض عن المنتج، يرجى زيارة الموقع التالي: htto://www. .computronix.com

ويجعل جنـاح إدارة الأراضي إنرغـوف EnerGov's Land Maangement Suite للمنتجات البرمجية من الممكن للحكومات المحلية أن تدمج وتدير عملية التحول الآلي لتخطيط استخدام الأراضي ودراسة المشاريع وإصدار التصاريح وحالات تنفيذ القانون، والتفتيـش وطلبات المواطنين. وتتضمن الأقسـام والجهات التي تسـتخدم أنظمتها تطوير المجتمعـات والتخطيط والضبـط المكاني والبناء وتطبيق الأنظمة والأشـغال العامة والنقل والسـلامة مـن الحرائق وإدارة مياه العواصف والخدمات الهندسـية. وتربط نظم الأقسـام والعمليات ومقدمي الطلبـات والمواطنين والخدمات عن طريق طرح قاعدة بيانات مركزية بحسـب المواقع التي تعمل على تسـهيل الإدارة والتعاون. وهي تجعل من الممكن تسـهيل عمل والتحول الآلي للعديد من العمليات النظامية- من الاسـتلام، وطلبات المواطنين، وما قبل التقدم بالطلب إلى إنشاء بيئة بلا ورق بالكامل وذات ضبـط نظامي آلـي تماماً. ويمكن للحكومات المحلية اسـتخدام هذا البرنامج لضمان اشـتراطات وأحكام اسـتخدام الأراضي مطبقة ومنفـذة في مختلف مراحل العملية وتبسـط الآلية التي يتم بموجبها متابعـة المعلومات المعنية. وللاطلاع يمكنك التحقق من مدن مثل ريدينغ Redding وسان لويس أوبيسبو San Luis Obispo بولاية كاليفورنيـا التي هي قيد تنفيذ نظام الإدارة المركـزي إنرغوف المعتمد على البيانات. وتقع المقرات التجارية للشـركة في دولوث بجورجيا ويمكن الوصول إلى موقعها على الرابط http:www.energov.com.

وتطرح سـي آر دبليو للنظم CRW Systems حزمة برمجيات الحكومة الإلكترونية «تراكيت» TRAKiT e-government software للحكومات المحلية مع وحدات خاصة بالتصاريـح وإدارة الأراضي وإدارة المشـاريع وترخيص الشـركات ووحدات الرد على المواطنين مع إمكانية الوصول عن طريق الجوال والإنترنت. وتتضمن قدراتها تسـهيل عمل تنفيذ الأنظمة، والترخيص الحكومي، وإدارة الأراضي، ومختلف أنشـطة إصدار التصاريح. وتذكر سي آر دبليو CRW أن حلولها البرمجية تراكيت TRAKiT ستساعد الحكومات على خفض النفقات، وتقديم المزيد من الخدمات، وتسـهيل عمليات تطوير المجتمع. وفي سـنة ٢٠٠٩، عملت أقسـام البناء والتخطيط والإطفاء في سانتا كروز Santa Cruiz مع سـي آر دبليو لدمج بيرميت تراك PermitTRAK وبروجيكت تراك ProjectTRAK وكود تراك CodeTRAK وموبايل تراك Mobile TRAK مع تراكيت. وأثناء الحديث مع كارين أدامز Karen Adams التي كانت مدير المشروع للمدينة، قالت إنهم شـعروا بالسعادة بالنتائج وأن سـي آر دبليو حققت تطلعاتها وزيادة. وللحصول

علـى مزيد من المعلومات حول وحدات تراكيت فيمكنكم الحصول على الدعم الهاتفي على الرقم ٢٠٤٣-٢٧٩-٨٧٨٨-١ أو زيارة موقع سي آر دبليو www.crw.com.

تعتبـر إنفور Infor ثالث أكبر مزود لتطبيقات وخدمات المؤسسـات وتقع مقراتها فـي نيويورك، بينما يقع مركز عملياتها في ألفاريتا Alpharetta بولاية جورجيا. وقد أبرمت بلدية أنكوريج Anchorage بألاسكا عقداً مع هذه المؤسسة للحصول على نظام برمجيات متكامل لتنسـيق تطبيق نظامها وأنشـطة التطوير بين العديد من الأقسام. وتسـتخدم المدينة حالياً إنفور ١٠ لمؤسسـات القطاع العام (هانسن Public Sector (Enterprise (Hansen لتنسيق وربط تطبيق النظام، وتصاريح البناء، وخدمة العملاء والترخيص التجاري لتحسـين خدمة العملاء، وتسـهيل الإجراءات وخفض التكاليف. ونتيجة لذلك فقـد تمكنت المدينة من تحقيق ما يلي: خفض عدد الانتهاكات القائمة للنظـام من ١,١٤٦ إلى ١٧٠؛ وزيادة الرضا عن خدمة العملاء بنسـبة ٦٢٪، وتحقيق نسـبة مائة بالمائة من العائد على الاستثمار خلال الأشهر الستة الأولى من التشغيل؛ وخفض الأوقات المخصصة للتفتيش وإنشاء علاقات أكثر مبادرة وتعاوناً مع المواطنين. ويقول جاك فروسـت Jack Frost، نائب مدير خدمـات التطوير لأنكوريج «نوفر بين سـاعتين إلى أربع سـاعات يومياً لكل مفتش من الزمن الفعلي، مما يعني توفيراً في الرواتـب بما معدله ٧٥٨,٠٠٠ تقريباً في السـنة»[١٢]. ويمكـن الاطلاع على مزيد من المعلومات حول إنفور على موقعها www.infor.com.

أمـا برنامـج أم أس غوفرن MS Govern فهو مملـوك بالكامل ومدعوم مالياً من قبل هاريس لأنظمة الحاسـب Harris Computer Systemsوهـي شركة فرعية تابعة لكونستيليشـن للبرمجيات Constellation Software. وعن طريق إنوبرايز سـويت Innoprise Suite فإنهـا تقدم برنامج تخطيط الموارد المؤسسـية المتكامل للحكومات المحليـة والتقنيات التي تدعم الخدمة الذاتية عبـر الإنترنت والوصول إلى الخدمات عـن طريق تطبيق مفرد. ويدرج موقعهـا الإلكتروني الجهات الحكومية الممثلة بالمدن والمقاطعات بصفتها مشـترية لبرنامج المؤسسـات، وهي على النحو التالي: برومفيلد Broomfiled، كولـورادوColorado، بيلينغـز Billings، مونتانا Montana، تشـيين Cheyenne، وايومينغ Wyoming، براندفورد Bradford، كونيكتيكت Connecticut، غلينكو Glenco، إلينوي Illinois، وولاية فلوريدا Florida. ويمكنك معرفة المزيد عن أم أس غوفرن وإنوبرايز سـويت بالرجوع إلـى موقعها الإلكتروني www.msgovern.com/software/detail/innoprise_customer_success_stories

وقد قدمت صن غارد للقطاع العام حلول خدمية وبرمجيات للحكومات المحلية وجهات العدالة والسلامة العامة على مدى أكثر من ثلاثين عاماً. ويعتبر «حل ون ONE Solution» أحدث جيل من منتجات صن غارد للقطاع العام المصمم للحكومات المحلية. ويعتبر حل «أوسي للسلامة العامة OSSI Public Safety Solution» منتجاً معتمداً على نظام ويندوز يربط مشغلي ٩١١ وضباط السلامة العامة مع حلول إدارة السجلات والمعلومات الحساسة. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات عن هذه المنتجات على الموقع: http://sungardps.com/solutions, localgovernment. aspx.

ولم تكن هذه قائمة كاملة وشاملة لمقدمي برمجيات نظم التصاريح. إذ توجد برمجيات التصاريح والتفتيش في كثير من حزم برمجيات تخطيط موارد المؤسسات التي تستخدم في العمليات المحاسبية الحكومية. إلا أن الكثير من هذه المنتجات قد طورت لتلبية متطلبات التمويل، وليس التخطيط والبناء، وإن وحدات التصاريح بشكل عام لا تطرح نفس الغزارة في الخصائص على اعتبار أنها الجهات الفضلى التي تبيع وتتخصص في برمجيات التصاريح. ولكن هذه حالات استثنائية لأن المطورين يواصلون تحديث طروحاتهم البرمجية في سوق يتسم بالتنافسية العالية.

وإن كثيراً من دعاة «مكتب بلا ورق Paperless office»، مثل بول زوكر Paul Zucker (www.zuckersystems.com) يشجعون على ربط نظم إدارة الوثائق الإلكترونية والتحقق الإلكتروني من المخططات، حيث يمكن دراسة رسومات مخططات تطوير البناء أو الموقع وإبداء الملاحظات عليها بالتعاون عبر استخدام شاشات كبيرة. وفي الوقت الذي يقوم بعض كبار بائعي برمجيات نظم التصاريح بتطوير هذه الخصائص الجديدة كجزء من خطوط الإنتاج، فإنه يجب شراء معظم هذه القدرات بشكل منفصل وربطها في برامج التصاريح الرئيسية.

## برمجيات تخطيط الموارد المؤسسية:

«تخطيط الموارد المؤسسية Enterprise Resource Planning» مصطلح طبق على النظم المحوسبة التي تعمل على إحداث تحول آلي لجميع العمليات، ويكون ذلك بشكل أساسي انطلاقاً من نظرة مالية. ويتسع مفهوم تخطيط الموارد المؤسسية ويعزز مفاهيم مهام المحاسبة التقليدية في القطاع الخاص (مثل دفتر الأستاذ العام، مسير الرواتب، الحسابات الدائنة، إلخ) ليشمل الشراء، وإدارة المخزون، وإدارة الموارد البشرية، وضبط

تكلفة التصنيع، والتوزيع، والمبيعات، وإدارة النقد، وعلاقات المساهمين، والكثير من الأنشطة الأخرى التي تنتشر في المؤسسات الكبرى. وقد عرفت الشركات منذ فترة طويلة أن دمج هذه الوظائف في برنامج واحد سيؤدي إلى توحيد سير العمل الإداري، وخفض العوائق التنظيمية، وتقديم ضبط مالي ورفع تقارير بشكل أفضل، وتكثيف عدد بائعي البرمجيات وقواعد البيانات والنظم الداخلية المختلفة.

وقد جاء طلب القطاع العام لنسخته الخاصة من منتجات تخطيط الموارد المؤسسية سريعاً، حيث يعرض معظم بائعو حزم تخطيط الموارد المؤسسية البارزين برمجيات إدارية شاملة موجهة خصيصاً لاحتياجات الجهات الاتحادية والولايات والحكومات المحلية. وقد أجرت نقابة الموظفين الماليين الحكوميين بحثاً مكثفاً على قدرات وأداء برمجيات تخطيط الموارد المؤسسية. ولمزيد من المعلومات أنظر «كتاب تخطيط الموارد المؤسسية - تقنية الإدارة المالية من الألف إلى الياء The ERP Book-Financial Management Technology from A to Z»، من تحرير ديفيد ميلباي David Melbye، نقابة الموظفين الماليين الحكوميين. وقد وضعت المنظمة أربعة مستويات تصنيفية لهذه المنتجات:

١- **المستوى الأول من النظم:** من الناحية الفنية، فإنها أكثر المنتجات تعقيداً ومرونة والمتوفرة في السوق- والتي تتطلب أعلى مستوى من جهود التعريف، والدعم المستمر، وتكاليف الصيانة. وهذه النظم تستخدم عموماً من قبل الولايات والمقاطعات والبلديات الكبيرة والوكالات الاتحادية.

٢- **المستوى الثاني من النظم:** وهي مصممة بشكل خاص لموقع واحد، ومتطلبات السوق الوسطى. وهي أكبر مستوى من حيث العدد الممكن للتثبيتات.

٣- **المستوى الثالث من النظم:** وهي موجهة نحو مواقع فردية يعمل بها بين ٥ إلى ٤٠ مستخدم وتتميز هذه المواقع بانخفاض ضغط العمل فيها.

٤- **المستوى الرابع من النظم:** وهي النظم المحاسبية الأساسية، التي تتوفر في العادة لدى متاجر التجزئة للإلكترونيات والحواسيب[١٢].

ومن وجهة نظر هذا الكتاب، فإن مناقشة برمجيات نظم تخطيط الموارد المؤسسية يمكن أن تبدو ليست ذات أهمية حتى يدرك المرء أن جميع مقدمي الخدمات العامة يعتمدون على البرمجيات المالية للوحدة الحكومية أو التابعة للوكالة لتحصيل الرسوم من العملاء وإدارة رواتب الموظفين والدفع لهم، وضبط الميزانيات أيضاً. وتعتبر الإدارة

السلسة لنظم تخطيط الموارد المؤسسية جزءًا لا يتجزأ من عمليات «الدعم والمساندة» السلسة لكل وكالة عامة. كما أن معظم منتجات تخطيط الموارد المؤسسية من المستوى الأول والثاني تتضمن وحدات الترخيص والتصاريح التي تستخدم مباشرة من قبل العديد من مزودي الخدمات.

## إدارة الطوابير في مكاتب الخدمات:

ربما تعد التجربة الأسوأ التي تواجهها في حياتك اليومية هي الانتظار في طابور، سواء عندما تبدو الخدمة بطيئة جداً أو عندما يكون هنالك وبكل بساطة الكثير من العملاء في الانتظار أمامك. ويزداد الشعور بالضيق عندما يكون الشخص الذي يقف أمامك مباشرة يواجه مشكلة تتطلب الكثير من الوقت للتعامل معها من قبل الموظف. ويحدث هذا الأمر في محلات القهوة، والتسجيل في شركات الطيران، ومكاتب البريد، وترخيص السيارات، وفي كل مكان يزدحم بالناس ويجري فيه تقديم الخدمات شخصياً لهم. وإن تقليل زمن الانتظار في القطاع الخاص يعد أولوية كبرى لمعظم الشركات. وقد قامت كروجر Kroger مؤخراً بتركيب برنامج كيوفيجن QueVision في ٩٥٪ من محلاتها التجارية البالغ عددها ٢,٤٠٠، حيث ترافق مع هذا البرنامج كاميرات تعمل بالأشعة تحت الحمراء مثبتة على مداخل المحلات وفوق ماكينات المحاسبة. وتقوم الكاميرات بالتقاط الحرارة وعدد العملاء في المتجر الذين ينتظرون في الطابور، وبعد ذلك فإن البرامج التي تستخدم التحليلات التنبؤية، تعمل فوراً وباستمرار على تحديد عدد المسارات التي يلزم فتحها. فالإمكانية الكبيرة لاستخدام هذه التقنية لتحسين كفاءة وفاعلية الحكومة قد وصفت بتفصيل أكبر في نهاية هذا الفصل. ولا تعتبر تكلفة نظام كيوفيجين ذات قيمة، وقد تمكنت كروجر من تخفيض معدل زمن الانتظار من أربع دقائق إلى ٣٠ ثانية. وقد أصبحت عملية تخمين المسار الأفضل والأسرع مسألة ممتعة بالنسبة للعملاء.

وحيثما يكون هنالك انتظام وتوحيد كبير في الخدمة المقدمة، فإن الطوابير التي تسير بسلاسة تتطلب في العادة القليل من الإدارة. فعلى سبيل المثال، لمكتب التذاكر في ملعب البسيبول مهمة واحدة، وهي بيع تذاكر المباراة. ويميل الناس في الطابور إلى التحلي بالصبر لأن معظم العمليات روتينية، والطابور يتقدم بثبات ومن السهل تقريباً تقدير متى سيحصلون على التذكرة. فالخدمات فعلاً روتينية جداً وموحدة بحيث تم استبدال الكثير من آلات البيع بمكاتب بيع التذاكر، ولاسيما في الوقت الذي

أصبح فيه حالياً قبول بطاقات التسليف والائتمان وقراءتها يتم عن طريق الآلة. كما عملت مبيعات التذاكر عن طريق الإنترنت على خفض الطلبات على كافة أشكال المبيعات الروتينية والشخصية أو طلبات الخدمة.

إلا أن كافة المعاملات الروتينية لم تحل محل آلات البيع الإلكترونية، أو الدعم الهاتفي، أو تقنية الحكومة الإلكترونية عبر الإنترنت. والفكرة المهمة هي «مركز التصاريح السريع One-stop permit»، الذي يجري تطبيقه في العادة من قبل حكومات محلية لاستلام الطلبات وإصدار تصاريح البناء. ففي هذا المركز، يتقدم مقدمو الطلبات لمجموعة من الخدمات بما فيها ترخيص الشركات، وتصاريح إصلاحات وتحسينات صغرى في المنازل، والمصادقات على تطوير الأراضي، وتصاريح البناء. ويتطلب كل نوع من هذه الطلبات مقادير مختلفة من زمن الحصول على الخدمة والمهارات المختلفة من مقدمي الخدمات. ويتمثل التحدي الذي تواجهه كثير من مراكز التصاريح الأكبر في إدارة الطوابير الفعلية من مقدمي الطلبات بأكبر قدر من الكفاءة (وكذلك بأكبر قدر من العدالة). فأجهزة إصدار الأرقام والانتظار التي نراها في المخابز أو في محلات الأطعمة الخفيفة غير كافية للتعامل مع العملاء الذين تكون لديهم مختلف متطلبات الخدمة.

فإصطلاح إدارة سير العملاء ابتدعه بعض بائعي التقنية لإطلاقه على مجموعة من الأجهزة التي تتعامل إلكترونياً وتطور بشكل كبير لأنظمة الأرقام التقليدية. فأنظمة إدارة سير العملاء تستخدم عموماً معالج حاسب وشاشات خاصة أو أجهزة عرض بشاشات كبيرة موجودة في مكاتب الخدمة في منطقة الانتظار. ويحظى العملاء، وهم في هذه الحالة مقدمو طلبات مركز التصاريح، بالتحية عند محطات الدخول أو المكاتب المخصصة عندما يدخلون ويقدمون معلومات حول طبيعة طلب الخدمة. وأثناء التحديد المسبق لطبيعة طلب الخدمة للعميل في الاتصال الأولي، يمكن للنظام أن يصنف مقدم الطلب في أحد الطوابير العديدة المختلفة لتحسين سير الطابور. وتعمل شاشات الأرقام على إشعار مقدمي الطلبات الذين هم قيد الانتظار بوضعهم في الطوابير التي تم تصنيفهم فيها. وعندما تكون كل حلقة من حلقات الخدمة الخاصة بكل مقدم طلب قد بدأت عند المكتب، فإن مقدم الخدمة يستخدم حاسبه لتحديث بيانات إدارة سير العملاء ليتقدم الطابور، كما يعمل فوراً على تحديث الحالة التي تعرض على الشاشات. وقد تم تركيب هذا النوع من النظم من قبل قسم الضبط المكاني في مقاطعة أورانج بفلوريدا قبل أكثر من عشر سنوات وقد تقبله العملاء بشكل جيد.

وتتضمن الأنظمة المتوفرة الكثير من الخصائص الإضافية، حيث إن بعضها قياسي والآخر اختياري بحسب البائع. وتتضمن هذه الخصائص ما يلي:

١- الحساب التقديري والإشعار بزمن الانتظار الخاص بالعملاء.

٢- إصدار بيانات زمن الخدمة، التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء والأهداف التحليلية الأخرى.

٣- النداء و/أو الربط بالرسائل الفورية بهواتف العملاء الذكية أو الأجهزة الشخصية لهم.

٤- تقديم الترفيه التلفازي، والأخبار، أو المعلومات الإرشادية في منطقة الخدمة لمساعدة العملاء المنتظرين على تمضية الوقت.

٥- استخدام منصات الشاشات التي تعمل باللمس عند نقاط الدخول إلى مركز الخدمة لاستقبال العملاء والتعريف بهويتهم، بدلاً من استخدام مكتب يقوم عليه موظف.

٦- تقديم الوضع المباشر للطابور إلى الحاسب الآلي وإلى مدير مركز الخدمة، مع الإشعار التحذيري في حال وجود مشكلة أو عدم وجود عدد كاف من الموظفين لتقديم الخدمات.

٧- إدارة المواعيد بالنسبة لدورات الخدمات الأطول والتي تتطلب استشارة أطول.

٨- إدارة سير العمل في مكتب الدعم والمساندة لمزيد من الدراسة والمعالجة لطلبات الخدمات المكتملة.

٩- التوزيع المتعدد للفروع والمواقع مع توحيد بيانات الخدمات.

ومن الفوائد التي تترتب على استخدام هذه النظم التوفير في التكاليف نتيجة تحسين المهام التي يكون مقدم الخدمة مكلفاً بها، والحصول على معلومات الاتصال الخاصة بالعملاء للمتابعة، وتحسين رضا العملاء. وبالإضافة إلى مراكز التصاريح، فإن نظم إدارة سير العملاء التي تتسم بقدرات مختلفة تستخدم في العموم من قبل أقسام المرور، وجهات إصدار الجوازات، ومكاتب البريد الأكبر، ومحاكم المرور، ومقدمي الخدمات الاجتماعية.

ويتم تنفيذ إدارة سير العملاء في المعتاد كتركيبات شاملة وتسليم مفتاح من قبل بائعين مختصين. ومن بين هؤلاء البائعين ما يلي:

١- كماتيك Qmatic (www.qmatic.com)

٢- كيو-نومي Q-Npmy (www.qnomy.com)

٣- نظم هورايزون للتقنية Horizon Technical Systems (www.htsresults.com)

٤- كيوتراك للطابور الإلكتروني Qtrac Electronic Queuing (www.queuelines.com)

٥- كيوليس للطابور المتحرك QLess Mobile Queing (www.qless.com)

٦- نيمو-كيو Nemo-Q (www.nemo-q.com)

## طلبات العملاء والتغذية الراجعة:

مـن بين أهم المبادئ التي طرحت في الفصل الثاني والتي أشـير إليها في مواطن عـدة من هـذا الكتاب هي أهمية الاسـتماع لعملائك، والتعلم مـن تجاربهم، وتعديل تقديم خدماتك استجابة لمتطلباتهم. وقد طرحت نظم تقنية المعلومات حلولاً لاستلام معلومات العملاء، والاسـتجابة للطلبات، والحصول علـى تغذية راجعة من المواطنين حول السياسـات الحالية والأداء السـابق. ويعتبر برنامج تقييـم العملاء الإلكتروني المزود بشاشة تعمل باللمس والذي استخدم من قبل الأقسام في مقاطعة أورانج والذي وصفناه أيضاً في الفصل الثاني مثالاً جيداً على استخدام التقنية للإنصات والاستماع إلى استخدام المعلومات المباشرة لتحسين خدمة العملاء.

### إدارة علاقات المواطنين ونظم ١-١-٣:

لقد اختارت الكثير من المدن والمقاطعات الأمريكية وقامت بتركيب واستخدام نظام إدارة علاقات المواطنـين (Citizen relationship management systems (CRM))»، وهو عبارة عن نسخة خاصة بالقطاع العام من نظم إدارة علاقات «العملاء» المستخدمة في الشـركات الكبرى. وتعتبر برامج إدارة سـير العملاء بشـكلها الأساسـي وسيلة لإدخال البيانات، وكذلك عبارة عن نظام للإدارة ورفع التقارير حيث يسـتفاد منه في طلبات الخدمات غير الطارئة للمواطنين، والاستفسـار عـن المعلومات أو التحويلات أو الشـكاوى والإطراء الذي يتم من حين إلى آخر. وعندما يجري توفير إدارة سـير العملاء لجميع الأقسـام، فيمكن القول إن بالإمكان اسـتخدامه بعدة طرق ومنها على سبيل المثال ما يلي:

١- قيام المواطنين بالإبلاغ عن أجزاء الأشجار الساقطة على الشارع، واللوحات المرورية المفقودة، أو المشاكل المتعلقة بالتصريف الصحي.

٢- الاستفسارات الروتينية لملاك البيوت أو الشركات حول اشتراطات التصاريح أو الترخيص.

٣- شكاوى المواطنين المتعلقة بالنفايات والأعشاب واشتراطات نظام البناء.

٤- طلبات أقسام المياه لتقديم خدمات جديدة.

إن معظم المدن والمقاطعات كانت قد استخدمت تقنية الحاسب الآلي لاستلام ومتابعة هذه الأنواع من المعاملات مع المواطنين، ولكنها كانت قد نفذت بشكل مستقل من قبل مختلف الأقسام باستخدام تقنيات مختلفة. فالتطور الذي حصل في التقنية، مع التكاليف المنخفضة وتوفر حلول البائعين التي تأتي على شكل حزم، قد سمحت للمناطق بتنفيذ نظم إدارة سير العملاء على مستوى المؤسسة والتي تربط الأقسام وتوفر الأدوات التحليلية التي تساعد الإدارات على متابعة أداء الاستجابات.

وفي الأصل بدأت وحدات الحكومة المحلية باستخدام نظم إدارة سير العملاء بشكل رئيسي كأدوات لإدارة المعلومات والطلبات من الساكنين؛ وقد استخدمت بنفس الطريقة كنظام ورقي- نوع من التحديث الإلكتروني للطابعة التي تبلغ من العمر ١٥٠ عاماً أو الاستخدام الأقدم لأقلام الحبر ودفاتر الأستاذ المجلدة التي وجد ماك بيرش Mac Birch أنها لا تزال مستخدمة في باربادوس Barbados.

وفي مقال نشر في «المقاطعة والمدينة الأمريكية American City and County»، وصف تيد هويسنغتون Ted Hoisington رئيس مؤسسات تي أتش TH Enterprises في غارلاند Garland الفوائد الجمة التالية التي يمكن لبرنامج إدارة علاقات المواطنين أن يقدمها:

١- يمكنه أتمتة أكثر من طلب خدمة. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام المعلومات الخاصة بجهة الاتصال التي يتم الحصول عليها من نظام الاستجابة لمتابعة الردود على الحلول المتعلقة بحادثة ما أو استطلاعات الآراء.

٢- يساعد نظام إدارة سير العملاء على إدارة العلاقات. إذ يمكنه أن يتابع بشكل أفضل سجل المعاملات التي تتعلق بالمواطنين الأفراد أو المعاملات التي تجري بين الأقسام.

٣- ويتعلق نظام إدارة سير العملاء بعملية التواصل. إذ يساعد التعاون بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص على جعل الحكومة أكثر فاعلية عن طريق تظافر الجهود وتبادل المصادر.

٤- يساعد نظام إدارة سير العملاء على إدارة عمليات مقدمي الخدمات. فهو يحدد ويوثق أوقات الاستجابة، وبالتالي تحميل المسؤوليات في سلسلة الأطر الزمنية للقيادة والنجاح في توفير رضا العملاء.

٥- يساعد نظام إدارة سير العملاء على تقديم ذاكرة مؤسسية. فعلى مر الزمن، تعمل تقنية نظام إدارة سير العمل والعملية الصارمة في استخدامه على إنشاء وإدامة ذاكرة منظماتية، وكذلك الاحتفاظ بسجل دائم التوسع لجميع المعاملات بين المنظمة وأي مسؤول آخر أو منظمة أخرى أو أي عضو من الجمهور[١٤].

ويعد التنفيذ الناجح لنظام سير العملاء بحد ذاته عملية تطلق قدراً كبيراً من التعاون بين الأقسام، ومع القيادة على المستويات العليا. ويزعم هويسنغتون بما يلي:

«يجب على نواب مجلس المدينة، والرؤساء التنفيذيين لمجلس المقاطعة، والمديرين التنفيذيين، ومديري البرامج، وموظفي المعلومات الحكومية، والمديرين المباشرين الآخرين، أن يشاركوا في تطوير نظام إدارة سير العملاء منذ البداية لضمان أن الخطة الإستراتيجية لتنفيذ التقنية والعمليات التي أوجدت لاستخدامه متناسقة مع مسؤوليات وأهداف المنظمات. وعلى الصعيد الفردي، فإنهم قد يجدون من الصعب للغاية جعل أنشطة علاقات التوثيق جزءًا منتظماً من عملهم الروتيني، وهو ما يكمن وراء أهمية جعل عملياتهم بسيطة. ولكنهم وموظفيهم يشكلون الأساس لجعل نظام إدارة سير العملاء يعمل لأنهم مصدر المعلومات حول كثير من عمليات التعاون والعلاقات الحساسة»[١٥].

وابتداء من سنة ١٩٩٧، قامت هيئة الاتصالات الاتحادية Federal Communications Commission (FCC) بحجز الرقم «٣١١» على المستوى الوطني للاتصال في غير حالات الطوارئ بالخدمات الحكومية المحلية. إذ يتيح إيجاد نظام مركزي للاتصالات الهاتفية للناس استخدام الهاتف للاتصال بالرقم ٣١١ وتوجيه مكالماتهم إلى مركز محدد تديره الحكومة. وقد ورد في الفصل الرابع من هذا الكتاب وصف لطريقة عمل نظام ٣١١ في مدينة سان أنتونيو San Antonio.

وقد طبقت كثير من المدن والمقاطعات الأكبر نظام ٣١١ على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية. وتختلف أنظمة الرد/التوزيع هذه عن نظام إدارة سير العملاء التقليدي من حيث أن مكالمات المواطنين توجه إلى جهة توزيع واحدة تعمل في العادة على مدار الساعة؛ كما أن موظفي المقاسم مدربون على التعامل في حالات التداخل الطبيعي

للمكالمات الطارئة وغير الطارئة. ومن بين أسباب تبني هذا الإجراء كان ارتفاع اتصالات المواطنين بالرقم ٣١١ في الحالات غير الطارئة مما يؤدي إلى تشكيل ضغط على وقت الموظفين العاملين في الرد على الاتصالات الطارئة. ولكن الاهتمام الأكبر بالعملاء كان هو القوة الأساسية الدافعة لزيادة الاهتمام بأنظمة الرقم ٣١١ من قبل الحكومات المحلية. لذا ربما كانت النتيجة صادمة نوعاً ما وهي تلك التي تم التوصل إليها في استطلاع أجري من قبل جمعية المدينة/المقاطعة العالمية والتي وجد فيها أن ١٥٪ فقط من الحكومات المحلية في هذه البلاد قد نفذت نظاماً مركزياً لخدمة العملاء. ويتوقع كوري فليمنغ Cory Flemming وهو أحد كبار مديري المشاريع في النقابة المذكورة آنفاً بأنه في المستقبل القريب، سيتواصل تحسن خدمة العملاء ليكون القيمة الأساسية التي سيتم الحصول عليها من نظامي ٣١١/نظام إدارة سير العملاء. ولكنه يعتقد أن النظم والبيانات التي يحصلون عليها ستستخدم باضطراد لـ «إشراك المواطنين وقياس الأداء وإدارته، ووضع الميزانيات وتخصيص الموارد، والاستجابة للكوارث والتعافي منها، والتطوير المجتمعي والاقتصادي»[١٦].

ويشكل أكسيلا Accela 311 تطبيق آيفون iPhone application ويتصل مباشرة بنظام أتمتة أكسيلا الذي نوقش سالفاً في هذا الفصل. ويجعل هذا النظام المتكامل من الممكن تسجيل ومتابعة تقارير الحوادث وطلبات المعلومات التي يتم استلامها وكذلك توجيه المكالمة بسرعة ودقة وكفاءة إلى القسم أو الجهة المناسبة. ويشتمل الفصل التالي على المزيد من المعلومات عن استخدام تطبيقات الجوال كأداة للحكومة المدنية.

## تقييم الأداء ونظم التغذية الراجعة المباشرة:

هنالك الكثير من البرمجيات والمنتجات المتوفرة التي يمكن للحكومة استخدامها للحصول على التغذية الراجعة وتحليلها، تلك التغذية الراجعة التي يتسلمها مقدمو الخدمات من الجهات المستهدفة التي حصلت على الخدمات سابقاً. فعلى سبيل المثال، تطرح شركة الحلول الاجتماعية (www.socialsolutions.com) منتجاً يعرف باسم إيتو ETO «والذي يرمز إلى [الجهود نحو تحقيق النتائج] أو السحابة الإلكترونية الخاصة بالجهات الحكومية». ويزعم موقع الشركة أن بوسع منتج إدارة الحالة أن «يقدم نتائج أفضل عن طريق ربط الناس والبرامج والخدمات [و]... وضعك في مقام السيطرة على بيانات منظمتك ومساعدتك على إنتاج تغيير ملحوظ في المجتمعات التي

تخدمها». ويتم توجيه برمجيات الإنترنت الخاصة بالشـــركة نحو الوكالات الحكومية وغير الربحية، وتعزيز قدراتها للقيام بما يلي:

١- ربط جهود تقديم الخدمات مع نتائجها.

٢- مراقبة فاعلية الجهود المحددة.

٣- فهم المواقع التي تُحدِثُ فيها الأفعال أكبر الأثر.

٤- تعديل ومواصلة تحسين نموذج خدمة المنظمة.

٥- تحديد وإعادة تطبيق وتبادل أفضل الممارسات.

٦- الإبلاغ عن حالات النجاح في المحاضر في دقائق وليس خلال أيام أو أسابيع.

٧- جذب المزيد من التمويل.

وتعتبر نظم تقييم التغذية الراجعة الأخرى أقل تفصيلاً وتنطوي على قدر أكبر من الإبداع من جانب المســـتخدم. فعلى سبيل المثال، تطرح غوغل نظاماً منخفض التكلفة يقوم على الاســـتفادة من شـــبكة الإنترنت يسمح للمســـتخدمين تكوين ونشر وتحليل نتائج اســـتطلاعات المواطنين. وتعادل التكلفة المعلن عنها (٢٠١٢) قرابة ٠,١٠ دولار للاســـتجابة الواحدة. وتتوفر أكثر من عشـــرة منتجات للشراء بأسعار بين ١٠٠ دولار و١,٠٠٠ دولار[١٧].

وبالنســـبة للمستخدمين الراغبين بالتشـــبع من البيانات المباشرة، فهنالك منتجات متوفـــرة تقدم تغذية راجعة فورية ومباشـــرة فـــي المواقع الفعليـــة التابعة للمجموعة. ويطلق على هذه اســـم «نظم الاســـتجابة للجمهور Audience Response Systems». والأكثر من ذلك، تستخدم هذه النظم في اللقاءات والمجموعات المتخصصة. وتستخدم مدينة ســـانت كلاود St. Cloud في مينيسوتا منتجاً من منتجات الاستجابة للجمهور يعرف باســـم «تيرنينغ بوينـــت Turning Point» والذي يعنـــي «نقطة تحول» (www.turningtechnologies.com)، والذي يعتبـــر إضافة لبرنامج بوربوينت PowerPoint من ميكروســـوفت الذي يمكن المتقدمـــين من تطوير وتقديم اســـتطلاعات وتقييمات مباشـــرة للمشـــاركين في المجموعة ضمن عروض البوربوينت. وتشـــمل البرمجيات المعتمدة على الحاســـب الآلي عشرات «بطاقات الاستجابة» الصغيرة التي تحمل باليد والتي توزع على المشـــاركين، وتسمح لهم بالرد على أسئلة استطلاع محددة مسبقاً (أو مواقفهم العامة من شرائح معينة) أثناء العرض.

وهنالك مزود آخر لنظم اســـتجابة الجمهور وهو «كيبوينت KeyPoint» عن طريق

إنوفيجن المتحـــدة (www.innovision.com)، الذي يدعم نحو ٢٥٠ لوحة مفاتيح عن بعد. وهنالك منتج آخر يدعى «الاســـتطلاع في جميـــع الأماكن Poll Everywhere» (www.polleverywhere.com) حيـــث يحل محل جميـــع الأجهزة المحمولة يدوياً مع وجود أجهزة محمول شـــخصية للمشاركين، وحاســـبات اللمس أو هواتف الجوال عن طريق اســـتلام وتجميع رسائل نصية من كل جهاز من الأجهزة الشخصية للمشاركين. كمـــا يقدم هذا النظـــام إمكانية التعامل مـــع الردود المفتوحـــة والملاحظات القصيرة بالإضافة إلى إجابات الاختيار من متعدد.

وتشـــمل عوامل النجاح الأساســـية في الاســـتخدام الفعال لهذه النظم أو أية نظم أخرى محوسبة للردود أو التغذية الراجعة على ما يلي:

١- قدرة المدير على «طرح الأســـئلة المناسبة»، ومن بعد ذلك ربط الردود بتلك الأسئلة للعودة إلى التعديلات القابلة للتطبيق بالنســـبة للخدمات موضع التســـاؤل. فعلى سبيل المثال، إن المجموعة الكبيرة للبيانات العامة التي توثق أوقات الانتظار الطويلة في طابور تجديد رخصة إدارة السير لن تحدد العوائق المحددة التي تسبب حالات التأخير. فالأســـئلة التي تطرحها يجب أن تكون موجهة بالتحديد إلى كل مرحلة من المراحل في عملية التجديد.

٢- اختيار المشـــاركين المناسبين في الدراســـات، حيث يجب توجيه أسئلة الاستطلاع والتغذية الراجعة والرد عليها من قبل العملاء المباشـــرين. فالبيانات التي تعتمد على التجربة غير المباشرة أو الشائعات تعتبر ذات فائدة قليلة. فتأهيل المشاركين في الدراسة بناء على بيانات الهوية المستلمة يجري عندما يتم الدخول إلى طلبات الخدمة أو الشكوى أو الحوادث الأخرى.

٣- اطرح أســـئلة بســـيطة وإجابات أبســـط أيضاً. فالأســـئلة المعقدة التي يكون لها اختيارات إجابات كثيرة جداً ستؤدي إلى نتائج غير قاطعة أو غامضة.

٤- عبـــر عن إصرارك على التصرف بناء على نتائج الاســـتطلاع؛ إذ يقدم هذا دافعاً قوياً للمشاركين في الدراسة لاستثمار وقتهم في تقديم إجابات معمقة.

وهنالـــك الكثير من المقالات والمنشـــورات التي يمكن أن تقدم التوجيه في تشـــكيل اســـتطلاعات التوجهات الفعالـــة. وهنالك مصدر واحد علـــى الإنترنت وضعه «بات لينش Pat Lynch» الذي يحمل درجة الدكتوراه ويعمل في شركة إستراتيجيات تناسق الأعمال المتحدة (www.businessalignmentstrategies.com)، ويحمل هذا المصدر العنوان «الأسرار الصغيرة المعروفة عن الموظف الفعال واستطلاعات آراء العملاء».

## إدارة أصول الخدمات الحكومية وتحليلاتها:

يمكن تطبيق الكثير من حزم برمجيات القطاع الخاص المرموقة التي كانت قد استخدمت في تصنيع المنتجات الاستهلاكية وتسويقها على مدى أكثر من ٣٠ سنة على مقدمي الخدمات الحكومية. ويمكن لهذه المنتجات ربط البيانات التشغيلية والصيانة والمالية بجميع أنواع الخدمات لتقديم تحليل إحصائي ونمذجة تنبؤية، ووضع سيناريو يقوم على مبدأ «ماذا-What-if» بالنسبة للتخطيط المستقبلي ووضع الميزانية بالنسبة لجهات الخدمات العامة ذات البنية التحتية الكثيفة.

وتتضمن المنتجات المحددة ما يلي:

١- ماكسيمو Maximo: الذي اعتبر على مدى فترة طويلة بأنه المنتج «الأفضل من نوعه» لإدارة المنشآت مع وحدات لصيانة الأصول، ويمتاز بضمان وإدارة مخزون قطع الغيار، وإدارة عقود البائعين، ومتابعة استخدام المنشآت، والنمذجة التنبؤية لحالات العطل في المعدات. وينتشر استخدام هذا المنتج في العادة لصيانة الأساطيل من قبل وكالات الترانزيت العامة ووكالات إصلاح المرافق في كافة أرجاء العالم. وقد تم الحصول على على الشركة التي أوجدت هذا المنتج من قبل آي بي أم IBM.

٢- إس بيه إس إس SPSS: وهو في الأصل عبارة عن حزمة تحليل إحصائي على الحواسيب الضخمة من شركة آي بي إم وقد جرى تحديثه باستمرار، كما جرى تعزيزه وإعادة نشره كحزمة بيانات حاسوبية للمستودعات والتحليلات. كما يعد منتجاً من منتجات شركة آي بي إم، وتنشط المؤسسة بتسويق هذا البرنامج الإحصائي بالترافق مع ماكسيمو لتقديم سمات تحليلية إحصائية إضافية لمقدمي خدمات الأصول المادية الكثيفة.

٣- إس أيه إس SAS: وهو المنتج المنافس لفترة طويلة للبرنامج الإحصائي إس بيه إس إس الذي نشأ في سنة ١٩٧٦. وقد جرى تركيب هذا البرنامج التحليلي في ٥٠,٠٠٠ موقع واستخدم من قبل ٨٠ حكومة وطنية، و١٥ وكالة اتحادية، وجميع الولايات الأمريكية البالغ عددها ٥٠ ولاية.

٤- إنفور ١٠ لإدارة أصول مؤسسات القطاع العام Infor10 Public Sector Enterprise Asset Management (الذي كان يعرف في السابق باسم برنامج هانسين Hansen software): وهو قادم جديد نسبياً إلى سوق برمجيات إدارة الأصول

الواسعة النطاق، حيث يتنافس كند لبرنامج ماكسيمو مع مجموعة من المنتجات الموجهة إلى إدارة مرافق القطاع العام، بما في ذلك جدول الصيانة، وطلب متابعة الإصلاح، ودعم الالتزام، والمهام الأخرى الضرورية التي تتعلق بالأصول. وقد جرى تفصيل خطوط إنتاجه لنظم الحدائق العامة، وإصلاح المرافق، وأقسام الطرق، وصيانة المركبات وإدارتها، والنقل السريع الترانزيت، والخدمات العامة التي لا تتسم بكثافة البنية التحتية. وقد طورت هذه الشركة أيضاً نظام تصاريح وتفتيش للمباني حيث إن هذا النظام مستخدم على نطاق واسع من قبل الكثير من أقسام التخطيط والبناء.

## نظم المعلومات الجغرافية:

هنالك قليل من الشك بأن نظم المعلومات الجغرافية قد نشأت كجزء أساسي من كل نوع تقريباً من أنواع الخدمة حيث تعتبر أماكن مقدمي الخدمات ومتلقي الخدمات عوامل في تقديم تلك الخدمة. وقد نشأ نظام المعلومات الجغرافية على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية بحيث أصبح عنصراً شائعاً في غالبية عمليات تنفيذ برمجيات دعم الخدمة العامة الأحدث. وتشمل تطبيقات الخدمات العامة الكثيفة الخاصة بالأماكن ما يلي:

١- نظم الرد الطارئة ١-١-٩ ونظم الرد غير الطارئة ١-١-٣.

٢- تصاريح البناء ونظم التفتيش.

٣- الأشغال العامة، والمرافق، ومخزون مرافق الترانزيت، ونظم الإدارة والصيانة.

٤- إدارة التفتيش على الصحة العامة في المطاعم.

٥- وضع التقارير حول السلامة العامة ونمذجة التنبؤ بالجرائم.

وعلى العكس من الكثير من التطبيقات البرمجية والمنتجات الأخرى التي وصفناها في الفصل، فإن لنظم المعلومات الجغرافية أساساً في استخدام القطاع العام. فقد وجدت أوائل الجهات التي تتبنى هذه النظم في رسم الخرائط الجيولوجية، وإدارة الغابات، ورسم سهول الفيضان، والاستجابة لطوارئ حرائق الغابات، والسلامة العامة، وتخطيط المدن، وهندسة البلديات، و(كما هو الحال دائماً) الدفاع عن الوطن. وفي القطاع الخاص، وجدت أولى تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية بشكل رئيسي في صناعة البتروكيماويات حيث استكشاف البترول وإقامة خطوط نقل النفط. كما تدخل كثير من تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية اليوم وبشكل وثيق مع تطبيقات

البرمجيات المكانية العالمية للحصول على المواقع الدقيقة مباشرة. وبالمقارنة مع معظم منتجات البرمجيات التي يشـيع استخدامها، فإن نظم المعلومات الجغرافية تحتاج إلى قدر كبير من تخزين البيانات، والذاكرة، وقوة المعالج، وإمكانية إصدار الصور. وحدث خلال السنوات الخمس أو العشر الماضية فقط أن لحق البائعون بركب تقديم القدرات الحاسوبية بتكاليف مناسبة لدعم استخدام نظم المعلومات الجغرافية على الحواسيب القياسية والحاسبات المحمولة دون الحاجة إلى تركيب ذاكرة إضافية أو بطاقات صور فيديو بقدرات عالية.

كما كان رسم المواقع اعتماداً على شبكة الإنترنت قد أصبح المعيار لمقدمي خدمات مواقع شـبكة الإنترنت، حتى لو أن اسـتخدامه هو ببساطة لعرض موقع الجهات على خرائط غوغل. ولكن الكثير من المدن والمقاطعات تتخطى هذا الأمر عن طريق تقديم تخطيـط خرائط عامة، وصور جوية، وصور طبوغرافية، والحدود البلدية، ومجموعة مـن بيانات عرض الخرائط الأخرى على مواقـع الإنترنت التي يطلع عليها الجمهور. ويتيـح هذا للمواطنين مشـاهدة الخصائـص الفردية للحصول علـى معلومات حول تقييـم الممتلكات والأملاك الخاصة، ووضع الضبط المكاني، ومعلومات تصاريح البناء، ومجموعة كبيرة أخرى من المعلومات ذات الصلة بالعقارات حول حزمة معينة.

وتسـتخدم السلطات الضريبية عرض غوغل للشوارع، والخرائط العالية الوضوح، وقواعد البيانات المباشـرة على الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي بهدف التوصل إلى المتهربين من دفع الضرائب. فعلى سبيل المثال، نجحت المفتشية الضريبية الحكومية في دولة البلطيق ليتوانيا في استخدام البرنامج المجاني على الإنترنت عارض الشوارع للبحث عن حالات شـهدت بناء أو إضافة منازل دون تصاريح ولم تسجل في سجلات ضرائب العقارات، وكذلك الأراضي التي تم تقسـيمها وتطويرها بشـكل غير قانوني. وقد أدت الجهود الأولية إلى الكشـف عن أكثر من ١٠٠ من مالكي البيوت و٣٠ شركة إنشاءات لم تسدد ضرائب الحكومة والمدينة بالشكل المناسب.

## البيانات الضخمة وفيلم كرة المال والحكومة العبقرية:

هناك مفهوم وحركة «يثيران الدهشة» ويعملان على إحداث ثورة في عمل الشركات والحكومات، ويتمثل هذا في العمل المتنامي في تخزين البيانات غير المعالجة واستخدام تقنية المعلومات والتحليلات التنبؤية لتطوير وتسـويق وتقديم منتجات وخدمات أفضل لتحسـين الإنتاجية الشـاملة والكفـاءة والفاعلية. وقد تمت صياغـة الكلمة الطنانة

«البيانـات الضخمة Big Data» لوصـف عملية التقاط والوصايـة والإدارة والمعالجة والتحليل باسـتخدام الحاسبات للمعلومات التي توجد في قواعد بيانات واسعة بهدف فهـم وتحرير قيمة البيانات، وتحديد الارتباطات والتنبـؤ وإدارة النتائج. وفي الكتاب الجديد بعنوان «البيانات الضخمة: ثورة سـتحول الطريقـة التي نعيش ونعمل ونفكر بهـا Big Data: A Revolution that Will Transform How We Live, Work, And Think»، فإن مصطلح البيانات الضخمة «يشـير إلى الأشـياء التي يمكن للمرء القيام بها على نطاق واسـع ولا يمكن القيام بها على نطاق أصغر، لتحقيق رؤى جديدة أو إيجاد أشـكال جديدة مـن القيمة، بطرق تغير الأسـواق والمنظمات والعلاقات بين المواطنين والحكومات، وأكثر من ذلـك»[١٨]. فالقيمة الحقيقية للبيانات الضخمة تكمن في اسـتخدامها، وليس فـي معالجتها فقط. ففي القطاع الخاص، يعمد المنافسـون والمساهمون إلى دفع المؤسسات إلى الدخول والتقاط وبناء مكامن قواعد بيانات ضخمة تركز على العملاء ومن ثم فتح وتسييل القيمة الكامنة لهذه البيانات. وتعتبر بيغ كواري مـن غوغل خدمة إنترنـت تتيح للناس والمنظمات تنفيذ تحليـل تفاعلي لمنظومة كبيرة للبيانات- تصل إلى مليار صف. وهي قابلة للترقية وسهلة الاستخدام وتمكن المحللين والمطورين والمنظمات من الولوج إلى وسائل تحليل البيانات القوية بناء على الطلب.

وقد أصبح الاهتمام في تخزين البيانات ووسائل تحليل البيانات كبيراً جداً بحيث أن كلاً من «إي إم سي EMC» و«في إم وير VMware» أعلنت عن نيتها إنشاء وإطلاق شركة جديدة يطلق عليها اسـم «بيفوتال المتحدة» تتضمن خدمة طلبات فانودري كلاود التابعة لـ «في إم وير» وكذلك برنامج تحليل البيانـات «غرينبلام Greenplum» التابع لـ «إي إم سي» وبعض المنتجات الأخرى ذات العلاقة. وتعتبر «إي إم سي» أكبر مصنع عالمي لمعدات تخزيـن البيانـات وهي تملك ٨٠٪ من «في إم وير». ويجري تشـكيل الشـركة الجديدة لخدمة الطلب المتصاعد على برمجيات تحليل البيانات واهتمام الشركات بالحصول على أدوات أفضل لتحليل كميات البيانات القادمة من عدة منصات تقنية مختلفة.

وقد وجد اسـتطلاع أجري مؤخراً من قبل شـركة أفانادي Avanade لاستشارات تقنية المعلومات، والتي تعتبر إحدى الشـركات التابعة لأكسينتشر Accenture أن ٧٣٪ من الشـركات كانت تجمع البيانات لزيادة العائدات سواء من منافذ العائدات الموجودة أو من مصادر جديدة من العائدات[١٩]. وقد أجرى الأسـتاذ إيريك برينجولفسون Erik Brynjolfsson، الاقتصادي في كلية سلوان للإدارة Sloan School of Management في معهد ماساتشوسـيتس للتقنية (Massacusetts Institute of Technology (MIT)

دراسات على ١٧٩ من الشركات التي يجري تداول أسهمها من الجمهور ووجد أن الشركات التي بنت قراراتها على البيانات ووسائل التحليل كانت ذات أداء أفضل من منافساتها فيما يتعلق بالاستفادة من الأصول، والعائد على الأسهم وقيمة السوق[٢٠]. وهنالك إدراك متزايد بأن القرارت المبنية على البيانات تعد الطريقة الأكثر فاعلية لإدارة المنظمات، كما أن الشركات التي تعرف كيف تدعم البيانات الضخمة بالكامل ستحظى بميزة إضافية على منافساتها.

وربما تعتبر شركة أكسيوم Acxiom أكبر وأهم شركة في أمريكا لم تكن قد سمعت بها أبداً، ولكنها تعرفك - ربما أفضل مما تعرف نفسك. فبينما توجد مقرات هذه الشركة في ليتل روك في أركانساس، فإنها تعد واحدة من أكبر مقدمي تقنية وخدمات تسويق قواعد البيانات في العالم. فهي تجمع وتحلل وتسبر أعماق الكنوز الثمينة من بيانات الشركات والعملاء وتساعد منظمات القطاعين العام والخاص بالخدمات المالية والتأمين والإعلام والتجزئة والمعلومات والتسويق المباشر والسيارات والرعاية الصحية والسفر والاتصالات والحكومة لتقوية الصلات مع العملاء وتخصيص وإدارة الخدمات واستشراف الاحتياجات المستقبلية للعملاء وزيادة قيمة العملاء. وفي نفس الوقت الذي كان يجري فيه تأليف هذا الكتاب، كانت الشركة قد طورت قاعدة بيانات تتألف من ٢٠٠ مليون فرد و١٢٦ مليون أسرة لهذه البلاد.

فعن طريق الدعم الذي تقدمه أكسيوم أو مساعدة شركاتها الأخرى أو موظفيها العاملين في داخل الشركة، فإن بمقدور الشركات معرفة نوع الموسيقى الذي تريد تنزيله من على الإنترنت والاستماع إليه، وما هو البند الذي يثير اهتمامك بحيث تدخل في مناقصة عليه أو تشتريه من على موقع eBay، والفيلم التالي الذي ستحصل عليه من نيتفليكس Netflix، وما هي الكتب التي من الممكن لك شراؤها وقراءتها، وحتى قبل أن تفعل ذلك. فعلى سبيل المثال، تعرف أمازون أنك ربما ستكون مهتماً في كتاب «التحليل التنبؤي Predictive Analytics» على الرغم من أنني لم أسمع أبداً بالكتاب أو مؤلفه. فبعد أن أرسلت لي الشركة بريداً إلكترونياً ترويجياً يبلغونني عن الكتاب قمت بشرائه. ولم تكن تجربتي فريدة. وأكثر من ثلث الكتب التي تشترى من أمازون تشترى على أساس التوصيات التسويقية المخصصة أو المستهدفة التي ترسل إلى عملاء أفراد. وقد ذكر مايكل شرويك Michael Schroeck الذي يعمل مع تحسين وتحليل الشركات لدى شركة «آي بي إم IBM» بأن استطلاعاً أجري بشكل مشترك من قبل شركة «آي بي إم» وجامعة أكسفورد قد وجد ما يلي:

«بالنسبة لكثير من المنظمات، فإن القيمة الكبرى المرتبطة بالبيانات الضخمة هي مجال تحليل العملاء. فإن طريق استخدام البيانات الضخمة لتحقيق فهم فعلي لما يفضله العملاء وتوقع سلوكهم المستقبلي، فإن بوسع الشركات وبشكل كبير تحسين خدمة العملاء وولائهم. وفي حقبة المستهلك الممكن رقمياً، فإن هذا يعتبر أساسياً. ويمكن لتحليلات ومعلومات العملاء أن تساعد الشركات على الاتصال بالعملاء بطرق جديدة وأكثر فاعلية ومناسبة وتعزز وتخصص تفاعلات العملاء ورضاهم»[٢١].

وتتمتع البيانات الضخمة بالإمكانية لأن تكون العامل الأساس في تغيير قواعد اللعبة عندما يتعلق الأمر بالمستقبل بالنسبة للرعاية الطبية وعلاج المرضى. ففي الماضي، تحققت إنجازات طبية مهمة من قبل الأطباء والباحثين الذين كانوا قادرين على مدى سنوات طويلة من تجميع الدراسات وتحليل السجلات الطبية للمرضى بأعداد وأنماط وعلاقات سببية بطرق أصبحت مرئية. فعلى سبيل المثال، في أربعينيات القرن التاسع عشر، كانت هنالك حيرة لدى الطبيب إغناز سيملويس Ignaz Semmelweis الهنغاري المولد بأن المزيد من النساء يمتن من «حمى النفاس puerperal fever»، التي تعرف بين الناس باسم حمى الولادة، وذلك عند الولادة في مستشفى فيينا العام Vienna General Hospital بالمقارنة مع أولئك اللاتي يتوفين عند الولادة في البيت. وقد كان إغناز رئيس الأطباء المقيمين لقسم الولادة والمسؤول عن سجلات المستشفى، وما أثار حيرته بنفس القدر حقيقة أن إحدى عيادتي المستشفى اللتين كانتا تعالجان النساء كانت تعاني من حالات إصابة ووفاة أكثر من تلك التي تستخدم القابلات.

وعلى مدى فترة زمنية امتدت لأكثر من سنتين تقريباً، بحث الدكتور سيملويس في السجلات الطبية للمستشفى حيث كان يعمل، ودرس السجلات الطبية للنساء وأخذ في الاعتبار العديد من العوامل البيئية، في محاولة للتوصل إلى أي شيء يمكن أن يكون مسؤولاً عن الاختلافات في النتائج الطبية. ومن ثمار بحثه، فقد تمكن من استثناء عوامل مشتبه بها مثل الازدحام الشديد والجو ونوعية الرعاية الطبية وعدد كبير من العوامل الأخرى قبل صياغة فرضية غير مسبوقة مفادها أن النساء كن يتعرضن «لجسيمات جثث الأموات» التي تنقل إلى المرضى من قبل الأطباء الذين أجروا فحصوات بعد الوفاة. وقد كان علاجه يقوم على وضع سياسة تتطلب من الأطباء غسل أيديهم في الجير المكلور (مبيض الكلور) بعد تنفيذ أي عمل تشريحي. وقد اختار هذه المادة الكيماوية لأنها عملت بفاعلية على إخفاء الرائحة القادمة من تعفن الجثث، كما تكهن بأن ذلك كان يتلف العامل السام أو الملوث المسؤول عن الحمى.

وخلال فترة قصيرة من الوقت، تم التخلص بشـــكل نهائي من حالات حمى النفاس في عياداته[٢٢].

ولسوء الحظ بالنسبة للدكتور سيملويس وللنساء في جميع أنحاء أوروبا، فإن نظريته تضاربــت مع الرأي العلمي والطبي الســائد وقد رفضه غالبيــة المجتمع الطبي. ورغم السجل الموثق لإنجازاته المثيرة للإعجاب، إلا أن تأكيداته كانت مخالفة للتفكير التقليدي وافتقرت للمنطق العلمي، وكان المســؤولون غير راغبين في قبول شـــيء بهذه البســاطة على أنه المسؤول عن المرض أو الوفاة. وبعد سنوات عديدة، ونتيجة معاناته من الرفض المهني والاكتئاب الشـــخصي، توفي دون أن يقدره أحد في المنفى الذي وضع نفســه فيه ضــد رغبته وبعد ذلك تعرض للضرب بوحشــية. وقد مرت عقــود قبل أن يأتي لويس باستور، مؤسس علم الأحياء الدقيقة الطبية، ليضع ويثبت نظرية الجراثيم المرضية التي شكلت الأســاس العلمي لفهم السبب وراء عملية إجراءات ســيملويس الطبية بفاعلية. وبينما تعتبــر البيانات ضرورية للتوصل للأنماط والعلاقات والصلات ووضع التنبؤات، إلا أن حقيقة أن البيانات نفســها لا تفسر الســبب لا تؤثر في بعض الأحيان على مدى قبول واســتخدام النتائج والتنبؤات. ولكن الحاجة إلى المعرفة وقيمة فهم السبب قد تم تجاوزهما بضرورة وفوائد وقيمة العمل في هذا المكان والزمان على أساس أن البيانات تدور حول ما هو معروف فعلياً وما يمكن التنبؤ به وبشكل موثوق منها.

واليوم تتصاعد وتيرة التوقعات كما أن المعلومات المتوفرة في قواعد البيانات الضخمة يمكن أن تستخدم لاستنباط النتائج من الفوائد المشاهدة والمسجلة والتأثيرات الجانبية لمختلف العلاجات الطبية لتوفير رعاية طبية أكبر وتحقيق التقدم الطبي. وفي شــهر مــارس ٢٠١٣، أعلنت الجمعية الأمريكية لعلــم الأورام العيادية American Society of Clinical Oncology (ASCO) عن نية المجموعة التابعة لها جمع وحشــد وتبادل البيانات الفورية حول مئات الآلاف من مرضى السرطان الذين كانوا أو لا يزالون حالياً في نظام الرعاية الطبية. ومن خلال إدخال المعلومات الشخصية كالعمر ونوع الجنس، فإن التشخيص ونوع العلاج وطبيعته، والسجل التفصيلي للمريض، سيتمكن الباحثون مــن الوصول إلى قاعــدة البيانات للحصول على الدعم فــي عملية صنع القرار حول الطريقة الأكثر فاعلية والأفضل لعلاج مرضاهم. وللالتزام بالقوانين الوطنية وقوانين الولايات ولحماية خصوصية المرضى، فســوف ترسل المعلومات إلى طرف ثالث ليزيل المعلومات والبيانات الشــخصية من الســجلات الطبية قبل أن يتم إدخالها في قاعدة البيانات وسوف يكون بوسع الأطباء والباحثين فقط الوصول إلى المعلومات المطلوبة[٢٣].

وســوف يكون بوسع الأطباء والباحثين الطبيين اليوم فعل ما كان يفعله سيملويس قبل أكثر من ١٥٠ سنة، ولكن ستكون لهم فائدة قواعد البيانات الضخمة وتقنية المعلومات والاتصالات، والقدرة الاســتثنائية التي توفرها معالجات الحاسبات الآلية. فالماضي هو المستقبل والمستقبل هو حالياً للبيانات والتحليلات التنبؤية.

## فيلم كرة المال:

يتزايد الإدراك بأن البيانات مهمة لأي شــيء وكل شــيء تقريباً يقوم به أي إنسان. ففــي فيلم «كرة المــال Moneyball»، الذي اعتمد على فكرة الكتاب الذي يحمل نفس الاســم من تأليف مايكل لويس Michael Lewis، لعب براد بيت Brad Pitt دور بيلي بــين Billy Beane الذي كان المدير العام غير المتشــدد لســوق صغير ومحل رياضية أوكلاند Oakland Athletics ذي الميزانية البســيطة. لقد كانت شخصية بيت قادرة على الاســتفادة من الولع بلعبة البيسبول لجمع بيانات تاريخية والاحتفاظ بها لإعادة اختــراع الطريقة التي جرى بها تقييم اللاعبــين وتجميع الفرق معاً. وفي غياب كبار اللاعبين، فإن بيت ومحلله الإحصائي الشــاب الذي تنقصه الخبرة بيتر براند peter Brand، الذي أصبح المدير المساعد للفريق، استخدما طريقة تحليل البيانات التجريبي غير التقليدي للبيســبول لاختيار لاعبين ذوي إمكانات ولم يحظوا بتقدير مناسب من قبل حيث كانوا يتمتعون بمهارات الدفاع، وضرب الكرة، والجري نحو الهدف والنسبة المرتفعة للوصول إلى القاعدة التي كانت تحدد إحصائياً على اعتبار أنها المسؤولة عن معظم الأداء والنجاح الكلي للفريق. وقد اســتخدمت البيانات والتحليلات المعقدة في بعــض الحالات لتعزيز وتبديل تقدير ومعرفة الكشــافين المخضرمين الذين يتســمون بالرفض. وفي ذلك الموســم قــدم اللاعبون مكافأة للمبدع بين وبراند بكســب ١٠٣ مباراة، وقد شــمل ذلك ودون توقف تسجيل رقم قياسي في الاتحاد الأمريكي من ٢٠ مباراة متتالية، ومواصلة ذلك نحــو النهائيات. وقد صادقت إنجازاتهم الميدانية على الأســلوب القائم على البيانات الضخمة والتحليلات لتعزيز وإدارة المصادر، وصدق أو لا تصدق، أدى ذلك إلى تشــكيل منظومة جديدة لإجراء عمل البيسبول وتحقيق وعي عام واسع الانتشار بقيمة المفهوم بالنسبة للأنشطة والمجالات الأخرى.

ولو كنت حاضراً ضمن ٤٣٠ شخصاً من بين تنفيذيي وعاملي البيسبول في مؤتمر تحليلات ســابر SABR Analytics Conference هذا العام الذي انعقد في فينيكس Phoenix، لكنت سمعت ٢٥ حلقة تسويق حول مواضيع مثل: جلب الإحصاءات العملية

إلى البيسبول؛ النشاط التحليلي في البيسبول؛ تحسين التسويق؛ أسلوب نمذجة قائم على الوكيل؛ تحليلات اللجنة الفائقة؛ وأسلوب البيانات الضخمة لتحليل البيسبول. ولعرفت كيف أن «ثينك فاين ThinkVine» كانت قادرة على تحليل ٥ سنوات من أرقام الحضور لكليفلاند إنديانز CLeveland Indians وتقييم التأثير على الحضور ومعدل العائد لكل حملة ترويج قدمت ضمن مختلف الظروف باستخدام البيانات التاريخية لمتغيرات مثل: نوع وطبيعة الترويج، الطقس، الوقت من السنة، سجل الفريق، والحضور الفعلي. وقد وجدوا أن الحملات الترويجية التي حملت عنوان «Dollar Dog» كانت تحقق النسبة الأعلى من جذب الجمهور، ولكنها كانت ذات عائد متدنٍّ على الاستثمار، وكانت ليالي الألعاب النارية تحقق جذباً كبيراً للحضور سواء كانً الفريق رابحاً أو خاسراً، بينما كان ترويج القبعات هو الأكثر ربحاً للمالكين بسبب التكلفة المنخفضة للهدايا مقارنة بالحضور الإضافي الذي تؤدي إليه. والأهم هو أن «ثينك فاين» كانت قادرة على أن تقدم لإنديانز تقديرات الحضور المحتملة وتوقعات التشغيل المالية سواء كان بحملات ترويج أو دونها لكافة المباريات على الجدول[٢٤].

## حكومة ضخمة وبيانات ضخمة:

عملت معظم الحكومات تقليدياً على جمع بيانات لاستخدامها الأساسي دون إدراك أو فهم أو تقدير أو تبادل كامل للقيمة التي يمكن أن يتم الحصول عليها من استخدام التحليلات التنبؤية. والتحدي هو متى وكيف يتم الخروج عن المألوف الذي يتم فيه التحكم بالكثير مما تقوم به الحكومة عندما تجمع وتعالج البيانات وكيف تستخدم التقنية والخيال للكشف عن القيمة المخفية والتي لم تمس البيانات المتجمعة لتحسين الحكومة وحياة الناس. وعلى المستوى الوطني، أُطلق موقع data.gov في شهر مايو ٢٠٠٩ لرفع درجة وصول الجمهور إلى مجموعة بيانات عالية القيمة يمكن قراءتها آلياً حيث كان قد تم وضعها من قبل الفرع التنفيذي للحكومة الاتحادية. ويعتبر هذا الموقع حرفياً بمثابة المستودع الضخم لكافة المعلومات التي تجمعها الحكومة والتي لا تكون خاصة أو مقيدة لأسباب تتعلق بالأمن القومي وتجعل من الممكن الوصول إلى البيانات والاستفادة منها من قبل أي شخص في القطاعين الحكومي والخاص.

ومنذ عهد قريب وتحديداً في التاسع والعشرين من مارس ٢٠١٢ أعلنت إدارة أوباما عن «مبادرة أبحاث وتطوير البيانات الضخمة» لتحسين الأدوات والتقنيات اللازمة للوصول والتنظيم والتوصل إلى الاكتشافات من الكميات الضخمة للبيانات الاتحادية

المتوفرة. وقد استخدمت الإدارة المناسبة لإبراز الكثير من البرامج الاتحادية الجارية التي تعالج تحديات استخدام ثورة البيانات الضخمة لتحقيق التقدم في رسالة الوكالة. وكان البيان الرسمي الذي أعلن عنه قد تمثل بأن المبادرة ستعمل على تحسين قدرة الأفراد والمنظمات على استخلاص المعرفة والأفكار من مجموعات كبيرة ومعقدة من البيانات الإلكترونية وتَعدُ أيضاً بزيادة وتيرة الاكتشافات العلمية في العلوم والهندسة، وتعزيز الأمن القومي للبِلاد، وتحقيق نقلة كبيرة في التعلم والتعليم[٢٥].

ويعرف الرئيس شخصياً ومن خبرته الشخصية عن قيمة البيانات الضخمة واستخدام التحليلات التنبؤية. فقد استخدم الرئيس حملة أوباما التي انطلقت من تقنية البيانات الضخمة وتحليل الارتباطات والتحليلات النشطة لميول الأفراد خلال حملة الانتخابات الرئاسية لعام ٢٠١٢ للتعرف والتنبؤ بتصويت الناخبين ومدى القدرة على إقناعهم، وما هي الحجج والأساليب التي يمكن أن تكون الأكثر تأثيراً. كما تمكنت الحملة من التنبؤ بالشكل الدقيق لوسيلة التواصل مثل إعلانات التلفاز، والنشرات الورقية، والاتصالات الهاتفية، ورسائل البريد الإلكتروني، أو الاتصال المباشر عبر الوصول إلى منازل الناس بحيث يشكل ذلك الوسيلة الأكثر إقناعاً؛ والتعرف بالمقابل على الأشخاص الذين لن يحقق التواصل معهم شيئاً أو من الممكن أن يحولهم إلى العكس وذلك باستخدام شكل معين من الاتصال. فقد تم جمع البيانات الشخصية للناخبين والمتطوعين، وجرى تخزينها، وتحليلها، والعمل عليها من قبل جيش من المتطوعين المخلصين عبر التواصل من خلال شبكات التواصل الاجتماعي والإعلانات الموجهة. وقد جرى تخصيص الرسائل وتفصيلها للأفراد، وعندما كان موعد الانتخابات يقترب، جرى الاتصال بالمؤيدين باستخدام نمط الاستطلاعات الأولية للناخبين لرؤية ما إذا كانوا قد أدلوا بأصواتهم.

ومن بين مقدمي خدمات البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية للحملات السياسية هو الشركة الصغيرة نيشن بلدر (NationBuilder)، التي أسسها ويديرها الرئيس التنفيذي جيم جيليان Jim Jillian التي يصدف أنها تقع بالقرب من بيرشينغ سكوير Pershing Square التي تقع في الجهة المقابلة من الشارع حيث أسكن في وسط مدينة لوس أنجلوس. وتقدم الشركة برنامجاً مجتمعياً يعتمد على السحابة الإلكترونية للحملات السياسية بالإضافة إلى أنواع أخرى من الخدمات للشركات. ويساعد ذلك الحملات السياسية على تحديد وتحليل ومتابعة وإشراك المؤيدين المحتملين. ومقابل رسوم قدرها ١٩ دولاراً ابتداء ووصولاً إلى ٥٠٠ دولار شهرياً مقابل الحملات

البلدية، تستخدم نيشن بلدر NationBuilder ويردبرس Wordpress وجوملا Joomla وغيرها من أنظمة إدارة المحتوى المشـــابهة بالترافق مع الأدوات الوظيفية والتحليلات الأساســية الأخرى والصيغ الجاهزة على المواقع الإلكترونية لإنشاء المواقع الإلكترونية واســتمرارها وتنظيم وإدارة المتطوعين، وجمع الأموال والحصول على أعداد الناخبين الذين يحق لهم التصويت. وقد استخدم إيريك غارسيتي Eric Garecetti هذه الشركة التـــي لا تنتمي إلى حزب معين في حملاتـــه الأخيرة للتنافس على منصب عمدة لوس أنجلوس ضد ويندي غرويل Wnedy Greuel. ومن أهم الدروس المهمة المستفادة من الانتخابات الأخيرة الوطنية والمحلية هو أن الحملات السياســية تتحول باضطراد إلى خضوعها لإدارة شركات وسائل التواصل الاجتماعي، ومختصي الرياضيات والحاسب الآلي باستخدام البيانات الضخمة، والتحليلات التنبؤية والمتطوعين.

ولكن القيمة الحقيقية لاســتخدام البيانات الضخمــة والتحليلات التنبؤية عندما يتعلــق الأمر بالحكومة هي ليســت في الحصول على ميزة سياســية للانتخابات؛ بل يتعلق الأمر بجعل الحكومة أكثر تأثيراً وفاعلية. فعلى ســبيل المثال، إن المدة الزمنية التي تســتغرقها وكالة حكومية لدراســة طلب للحصول على فائدة هي بشكل أساسي من مهمات خدمة العملاء. وتنطوي المسألة على قلق الجمهور حول مصادقة الحكومة علــى الطلبات المعيبة وغير المبــررة أو المزورة مقارنة برغبتهــم في الحصول على رد ســريع ومباشر على طلبات مشــروعة للدعم اللازم والمستحق. وفي الوقت الحاضر، فإن ٩٠٠,٠٠٠ من المحاربين القدامى ينتظرون دون مبرر للرد على مطالباتهم الخاصة بفوائد الإعاقة والتقاعد والتعليم. وسواء كان معدل ذلك هو ١٩٦ إلى ٣٢٧ يوماً تحتاج إليها إدارة المحاربين القدامى لدراسة الطلبات المقدمة قدامى المحاربين، بناء على نوع الطلــب، أو كان المعدل ١٤٥ يوماً لدائرة الهجرة والتوطين الأمريكية لدراســة طلبات الحصول على الجنســية، فإن هنالك إدراكاً متنامياً بأن الحكومة بحاجة إلى أن تكون أفضل وأذكى وأسرع وأكثر اتساقاً واعتمادية.

ومــن الواضح أن إدارة قدامى المحاربين بحاجة إلى إطلاق إصلاحات بيروقراطية ضرورية جداً عن طريق المتابعة السريعة لأنواع معينة من الطلبات والتحول من دراسة الطلبات على الورق إلى تطبيق نظام حديث وشامل لتسليم ودراسة الطلبات إلكترونياً. ولكــن هذا يعد أيضاً أحد المجالات حيث يمكن للبيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية أن تحــدث تطــوراً كبيراً في جــودة الخدمة العامــة. وفي عرض قدمه كريســتوفر جونسون وستيفن جونســون Chirstopher Johnson and Stephen Johnson اللذان

يعمـــلان لدى مركز حلول التحليلات لشـــركة آي بـــي إم IBM Analytics Solution Center في واشـــنطن، دي ســـي، فقد أوضحا كيف تمكن مركزهما من تطوير نموذج تبنؤي لإدراة الأمن الاجتماعي بحيث قلل من معدل الزمن المخصص لدراسة الطلبات والمصادقـــة عليها للحصول على فوائد خاصة للمعاقين. وقد أنشـــئ النظام التحليلي الذي طور على العمل السابق بأدوات معدة مسبقاً لتخزين البيانات وتحليلات الانحدار اللوجســـتي. وقد كان النموذج التنبؤي الذي تمكنا من وضعه قادراً على التوصل إلى المعنـــى من البيانات غير المنظمة فـــي الطلبات ومن ثم القيام آلياً بتســـجيل وتحديد مقدمي الطلبات الذين كان يحتمل أن يكونوا مرشـــحين لاتخاذ قرارات أســـرع. وقد كان النموذج التنبؤي أكثر فاعلية وكان نظام إدارة الأمان الاجتماعي Social Secutiry Administration قادراً على خفض معدل زمن دراسة الطلب من ٩٠ يوماً إلى ٢٠ يوماً بالنسبة لحالات مختارة [٢٦].

## الحكومات المحلية والبيانات الضخمة:

بينمـــا لا تدرك معظم الحكومات المحليـــة تماماً مبادرة أبحـــاث وتطوير البيانات الضخمـــة التابعة للحكومة الاتحادية وتتخلف وراء معرفة واهتمام القطاع الخاص في اســـتخدام البيانات الضخمة والتحليلات، إلا أن هنالك بعض الاســـتثناءات الملحوظة. فعلى سبيل المثال، تتلقى مدينة نيويورك ٢٥,٠٠٠ شكوى في السنة خاصة بالتغييرات السكنية غير القانونية وهي تأخذها بكل جدية، ولكن يمكنها فقط أن تتحمل تخصيص ميزانية لعشرين مفتشاً للرد على هذه الشكاوى. فتخفيض المساكن وإنشاء سلسلة من الوحدات الســـكنية غير المصرح بها وغير الآمنة والخطيرة والصغيرة التي تنشـــأ دون الحصول على خدمات الكهرباء والإنشـــاء والسباكة والصحة وتفتيش الحرائق بحسب المواصفـــات، فإنه يـــؤدي إلى الحرائق ومخاطر على الحيـــاة، ويعتبر معقلاً للأمراض والحشرات، كما يصاحب ذلك مشـــكلات خطيرة تتعلق بالرفاه الاجتماعي، والنشاط الإجرامي، وانخفاض قيمة العقارات. وتعتبر مشكلة التغييرات السكنية غير القانونية مشـــكلة شـــائعة في كل حاضرة مدنية كبيرة، ولدى معظم الحكومـــات المحلية المزيد مـــن الطلب على جهات ترعى تطبيق الأنظمة ممـــا يتوفر لديها من المصادر. وما هو مستغرب هنا كيف تفاعلت نيويورك مع هذا الوضع.

فليســـت جميع الشكاوى الخاصة بالتغيير غير القانوني على وضع المساكن تؤدي إلى العثور علـــى انتهاكات للقوانين، وحتـــى عندما يحدث ذلك، فإن بعـــض الانتهاكات أكثر

خطـورة من غيرها. ولكـن الأولوية القصوى والأهم هي الاهتمـام بالانتهاكات المتعلقة بالمباني السـكنية حيث من المحتمل أن تحدث حرائق كارثية، ولا يمكن إعادة تأهيل هذه المساكن بشـكل مجد من الناحية العملية. وفي نيويورك، اعتمد مفتشو المساكن تقليدياً على خبرتهم ومعرفتهم ورأيهم الخاص ليحددوا احتمال أن تؤدي شكوى ما إلى العثور على انتهاكات خطيرة تهدد الحياة بحيث يمكن وضع أولويات لترتيب الشكاوى التي ستخضع للتفتيـش. ولكن أثناء التنفيذ الفعلي لهـذا التفتيش المهم جداً، أدت ١٣ بالمائة فقط من الشكاوى إلى صدور أوامر إخلاء. وعندما يتعلق الأمر باختيار المباني التي تكون عرضة جداً للحرائق ويكون سكانها ضمن نطاق الخطر العالي للتعرض للموت ويجب أن تخضع للتفتيـش أولاً، رأى مجلس المدينة أنه بحاجة إلى نتائج أفضل من ١٣ بالمائة. وقد كانت الخيـارات المتاحة إما توظيف مزيد من المفتشـين أو جعل الموظفين الحاليين أكثر كفاءة وفاعلية والحصول على نتائج أفضل. وقد اختار المجلس الخيار الأخير.

إن مهمة زيادة كفاءة وفاعلية المفتشين بالنسبة للتغييرات القانونية على وضع السكن كانت واحدة من أولى المشـاريع التي كلّف بها مايكل بلومبيرغ Michael Bloomberg مايـك فلاورز Mike Flowers أول «مدير تحليل» فـي مجلس المدينة الذي يعمل في مكتب السياسـة والتخطيط الإسـتراتيجي وطاقمه المؤلف من خمسـة أشخاص من المحللـين الإحصائيين. وعن طريق المراقبة والتعرف من خلال المفتشـين في الميدان واسـتخدام قواعد البيانات الضخمة من ١٩ جهـة مختلفة لما يعادل ٩٠٠,٠٠٠ وحدة عقارية، حيث شـملت البيانـات معلومات مثل نوع البناء، وسـنة البناء، والتخلف عن سـداد ضرائب العقارات، وإجراءات فك الرهن، والمشكلات المتعلقة بفواتير الخدمات وانقطاع الخدمة، وطلب سـيارات الإسـعاف، ومعدلات الجريمة، وسجلات الحرائق وغيرها، حيث تمكن المحللون من العثور على ارتباطات كافية لوضع نموذج للتنبؤ بنتائج التفتيش ووضع أولويات بترتيب إجراء عمليات التفتيش. وعندما جرى تفعيل النظام، أدت التفتيشـات التي أجريت إلى زيادة قدرها خمس مرات في نسـبة عدد الشكاوى التي تم إصدار أوامر إخلاء بحقها. وقد أخذ المحللون «كميات هائلة من البيانات التي كانت موجودة منذ سنوات، دون أن يستخدمها أحد بعد أن تم جمعها» و«استفادوا منها بطريقة جديدة للتوصل إلى قيمة حقيقية»[٢٧].

وبالإضافة إلى رفع كفاءة مفتشي السكن المرهقين أصلاً، كان هذا الفريق المحترف مسـؤولاً أيضاً عن النسبة العالية التي تسـاوي ٩٥٪ التي حققتها إدارة حماية البيئة في متابعة المطاعم التي كانت تقوم بطرح غير قانوني لزيت الطبخ (الدهون) في نظام

الصرف الصحي للمدينة ومضاعفة معدل نجاح مجلس المدينة في العثور على محلات كانت تبيع السجائر المهربة. ويطلق فلاورز على فريقه اسم «فريق المهمات الصعبة» ويشرح بكل تواضع قائلاً «كل ما نفعله هو استلام ومعالجة كميات هائلة من المعلومات واستخدامها للقيام بأشياء بطريقة أكثر فاعلية»[٢٨].

وفي التعليم تعتبر كلية مجتمع ريو سالادو Rio Slando Community College في سكوتسديل Scottsdale في ولاية أريزونا واحدة من أسرع كليات المجتمع نمواً على الإنترنت في الولايات المتحدة؛ وكانت أيضاً أول كلية مجتمع تقوم بإنشاء برنامج تحليلات وتطبيقه على الطلاب في جميع المواد تقريباً. وهي جزء من مبادرة على مستوى البلاد بتمويل من مؤسسة غيتس Gates Foundation التي تبحث عن أنماط من نجاح الطلاب. ومن بين المتغيرات الكثيرة التي تؤثر على نتائج الطلاب التي جرى تحليلها كانت متغيرات المشاركة، ومنها إذا ما كان الطلاب يستخدمون خدمة المعلومات، ويتواصلون مع المكتبة أو يستخدمون خدمات الإرشاد. والمثير للدهشة أنهم وجدوا أن المتغيرات لديموغرافية لم تفسر الكثير من الاختلافات في معدلات نجاح الطلاب. وعن طريق استخدام التحليلات، تمكن الطلاب من التنبؤ في اليوم الثامن من الدروس باحتمالية نجاح الطالب في المادة. وقد كان هذا التقييم يستخدم لاستهداف جهود التدخل بخصوص بعض الطلاب الذين كان يحتمل بشكل أقل أن ينجحوا بينما كان لا يزال هنالك وقت لإحداث تغيير واضح. وبينما لا تزال الكلية تطور وتضبط جهود التدخل، فإن الأمر الجيد في الموضوع هو أن ٦٨٪ من طلابها يكملون دراسة موادهم بدرجات نجاح مقارنة بنسبة ٥٠٪ على مستوى البلاد[٢٩].

وفي مقالة قصيرة بعنوان «البيانات الضخمة تذهب إلى الكلية: كيف تغير البيانات الضخمة تجربة الكلية Big Data Goes to College: How Big Data is Changing the College Experience» على موقع كلية مجتمع سبوتلايت Spotlight Community College، قسم الشهادات عبر الإنترنت (http://www.online.degrees.org/)، فإنها تقدم شرحاً بسيطاً مصوراً وكتابياً لعملية مؤلفة من ست خطوات لاستخدام البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية للمساعدة في تطوير خطة أكاديمية لكل فرد بناء على الاحتمالية المتوقعة للنجاح. وباختصار، فإن العملية تسير على النحو التالي:

١- «يدخل النظام إلى الدرجات السابقة للطالب في الكلية، والمعدل التراكمي له في الثانوية، ونتائج الاختبارات الموحدة.

٢- يعثــر البرنامج على كشــوف الدرجات لطلاب آخرين ممن لديهــم مواد أو نتائج اختبارات مشابهة لذلك الطالب.

٣- يعثر النظام على ارتباطات عن طريق ربط الدرجات مع درجات المواد الأخرى.

٤- بعدها يستخدم البرنامج المعلومات للتنبؤ بمدى نجاح الطالب في تلك المادة.

٥- يأخذ النظام في الحسبان الاشتراطات الضرورية لتخصص ما ويعرف المواد التي أكملها الطالب.

٦- تقدم التوصيات بشأن المواد بناء على الدرجات المتوقعة للطالب وأهمية المواد»[٣٠].

ودون الخــوض في كثير من التفاصيل، فإنه يجب التوضيح بأن التحليلات التبنؤية توفر التوجيه فقط حول احتمالية النتائج. وعندما يتعلق الأمر بالتعليم، يجب أن يكون للطلاب الحــق دائماً والفرصة كذلك في البحث عن فــرص التعليم العالي ومواصلة طموحاتهــم وأحلامهم المهنية. والقيمة الحقيقية للتحليلات هي أنها تنبه المرشــدين الأكاديميــين وأعضاء الهيئة التدريســية والطــلاب حول الدرجــة المحتملة للصعوبة الخاصة بالاحتياجات والفرص والتحديات التعليمية لكل طالب. وكما الحال للغطاس الأولمبــي الذي يحصل على مزيد من النقاط عــن تنفيذه قفزة أكثر صعوبة، فإن ذلك يجعل من الممكن أكثر إبلاغ الطلاب بضرورة بذلك مجهود أكبر لتحقيق بعض أهدافهم الدراسية أو المهنية. وبالنسبة للمؤسسات التعليمية، فإنه يوفر التوجيه لزيادة الكفاءة والفاعلية فيما يتعلق بمصادرهم المحدودة ومســاعدتهم على تقديم العون للطلاب لأن يصبحوا أكثر نجاحاً.

وتختلــف مرافق الخدمــات العامة عن المؤسســات التعليمية من حيــث أنها تدار بطريقة أكثر شبهاً بالشركات من كونها عملاء حكومية. ففي عدد قليل من البلديات، فإن بعض الحكومات المحلية مثلما هو الحال في مدينة سياتل تواصل تقديم الكهرباء؛ ولكــن في بعض المجتمعــات، يجري إنتاج الكهرباء وتوزيعها من قبل شــركات مملوكة للقطــاع الخاص ويجري تنظيم عملها من قبل الحكومة. وفي نيويورك، يجري تزويد الكهرباء منذ ســنة ١٨٨٢ من قبل شــركة كون إديسون Con Edison، وهي واحدة من أكبر الشــركات الاستثمارية في البلاد. وفي السنوات الأخيرة، تعرضت كون إديسون ونيويورك لكارثة الأخطار العشــوائية للدخان واللهب وانفجــار فتحات المجاري التي يمكن أن تقذف بـ ٣٠٠ باوند من المواد تصل إلى ٥٠ قدماً في الجو. ويوجد في المدينة ٥١,٠٠٠ فتحة مجاري وغرف تفتيش في مانهاتن، وتقع كل سنة بضع مئات فقط من الحــوادث الخطيــرة. وبينما قد لا يكون عدد الحوادث كبيراً نســبياً بالمقارنة بحجم

النظام، إلا أن الأمر كان مهماً بالنسبة لكون إديسون بحيث تبذل كل الجهود للتخلص أو على الأقل تقليل عدد حالات انفجارات فتحات الصرف الصحي بأقصى قدر ممكن. وقد درس مهندسو كون إديسون الذين كانوا خبراء في نظم التشغيل مختلف العوامل التي كانت مسؤولة عن الانفجارات وتوصلوا إلى أنه لم تكن هنالك طريقة للتنبؤ بالفتحات التي ستنفجر. ولكن بدلاً من قبول رأي المهندسين والرضا بإجراء تفتيش عشوائي لكل فتحات الصرف الصحي، طلبت الشركة من جامعة كولمبيا إلقاء نظرة على بيانات الشركة ومحاولة التبنؤ بفتحات الصرف الصحي الأكثر احتمالاً في أن تنفجر ويجب أن تخضع للتفتيش أولاً.

قادت فريق بحث كولمبيا Columbia Researchers سينثيا رودين Cynthia Rudin التي تعمل حالياً أستاذاً مساعداً في مجموعة أبحاث وإحصائيات العمليات في كلية سلوان للإدارة في معهد ماساتشوسيتس للتقنية. وباستخدام البيانات السابقة التي تعود إلى ثمانينيات القرن التاسع عشر، تم تحديد أكثر من ١٠٠ متغير ممكن كانت ذات صلة بدرجة أو بأخرى بحادثة انفجار فتحات الصرف الصحي. وبعد ذلك وضع المحللون مجموعة خطوات حسابية تمكنوا من التوصل إليها من السجلات الماضية والعثور على أقوى وأكثر الارتباطات دلالة تمكنوا من التوصل إليها وترتيب فتحات الصرف الصحي من حيث الخصائص المهمة التي كانت مرتبطة باحتمال وقوع الحادث. وقد تم إبراز هذا الجهد الناجح لاستخدام البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية في نسخة على الإنترنت من مجلة «وايرد Wired» في سنة ٢٠١٠. وهذه عبارة عن مجلة شهرية ودورية على الإنترنت كان يصفها مؤسسوها الأصليون باسم عجلة التقنية[٣١]. وفي كتاب «البيانات الضخمة Big Data»، أشار المؤلفان إلى أن أكبر عاملين كانا مرتبطين بانفجار فتحات الصرف الصحي هما عمر الكوابل تحت الأرض وما إذا كانت الفتحات قد تعرضت لمشكلات سابقة. وفي تذكر هذا الجوانب، كان يجب أن تكون هذه العلاقة السببية واضحة، ولكن باقتباس قول واضعي نظريات الشبكات دنكان واتس Duncan Watts، فإنهم يذكروننا بأن «كل شيء يصبح واضحاً عندما تعرف الإجابة»[٣٢]. ولو أنك حضرت يوماً جلسة استماع عامة، فهنالك أشياء قليلة مقنعة مثل المعلومات الواضحة التي يجري التأكيد عليها ودعمها ببيانات حقيقية.

تعتبر الحكومات جامعاً شرهاً لكميات كبيرة من البيانات ولكن ليس لمعظمها تأثير ضاغط على الجمهور، أو اهتمام أو معرفة أو مهارات فنية أو الخيال اللازم لاستخدام هذه البيانات فعلياً وبنشاط لزيادة الاستفادة من الخدمات، والحصول بشكل كبير على

المزيد من العائدات، وتعزيز صناعة القرار، وتحسين قيمة الخدمات ودرجة الاعتماد عليها، أو رفع إنتاجية الموظفين. فعلى سبيل المثال، تعتبر أقسام المتنزهات والترفيه غير فعالة وسيئة السمعة في هذا الجانب عندما يتعلق الأمر بتقديم فرص ترفيه وخدمات منظمة يريدها السكان ويستخدمونها فعلياً. فيمكنك زيارة ملعب أو مركز ترفيهي للتحكم بنفسك. من الواضح أن الحكومات وعلى كافة المستويات ستستفيد بشكل كبير من استخدام شيء يشبه تحليل تسويق البيانات الضخمة الذي أجرته كليفلاند إنديانز لتحقيق مزيد من الإدارة الفعالة التي تتسم بالكفاءة أيضاً لمرافق المتنزهات والترفيه والبرامج والخدمات.

والحقيقة هي أن فرق البيسبول أكثر اهتماماً وجدية في رفع نسبة الحضور في مبارياتها الرياضية مقارنة بالحكومات من حيث رفع درجة استخدام السكان للمتنزهات والأماكن المفتوحة والمشاركة في أنشطة الترفيه المنظمة. ويمكن قول نفس الشيء عن كثير من الخدمات والوظائف والمسؤوليات الحكومية بما فيها الافتقار العام للجهود الجدية من قبل الحكومات المحلية لتشجيع الحضور والمشاركة العامة في اجتماعات المجلس، ومنتديات المجتمع، واجتماعات الأحياء، وحتى الانتخابات المحلية. وهنا موضوع يستحق الذكر وهو أن مجلس مدينة لوس أنجلوس اختار تجاهل الدروس من نتائج مشاركة الناخبين في الانتخابات السابقة وجدولة وإجراء انتخابات خاصة للعمدة في ربيع ٢٠١٣ بتكلفة بلغت ١٩ مليون دولار؛ بدلاً من إجراء الانتخابات بالترافق مع الإقبال الجماهيري الأعلى في نوفمبر ٢٠١٢ للانتخابات العامة. وعندما كلف ٢١٪ فقط من الناخبين أنفسهم عناء إرسال أوراقهم الانتخابية بالبريد أو الحضور إلى أماكن الانتخاب، ألقي باللوم على فتورهم- رغم أن انتخابات العمد كانت تشهد صراعاً بدرجة كبيرة، وتعاني المدينة من عجز في ميزانيتها بقيمة ٢١٦ مليون دولار، وكانت هنالك مخاوف متزايدة من أن مبالغ التقاعد التي وعد بها الموظفون يمكن أن تجبر مجلس المدينة على الدخول في حالة من الإفلاس، وكانت هنالك مبادرة الزيادة الضريبية بقيمة نصف سنت على المبيعات في تلك الانتخابات.

إن العبر المهمة والمعروفة التي عبر عنها هذا الكتاب هي ضرورة أن تستمع الحكومات وتتعلم أن تعيش ضمن الوسائل المتاحة لها، وأن توجه مصادرها المحدودة إلى الخدمات المهمة جداً للمجتمع، وأن تركز على الإدارة للحصول على نتائج، وأن تستخدم التقنية لرفع الإنتاجية والأداء، وعلى أهمية تطوير ثقافة خدمة عامة تضع النساء أو في بعض الحالات الأطفال أولاً.

وفي كتاب لويس ممفورد Lewis Mumford الكلاسيكي بعنوان «المدينة في التاريخ The City in History»، لاحظ أن المدن التي بقيت وازدهرت هي تلك التي صممت وبنيت لحماية النساء والأطفال ورعايتهم[٢٣]. وفي مقاطعة لوس أنجلوس، ففي أية سنة من السنوات فإن ما بين ٣٥٠ إلى ٤٠٠ طفل يموتون في حالات اشتباه بتعرضهم للاضطهاد؛ وأن ٩٠٪ من وفيات الأطفال الذين كان لديهم اتصال بقيم خدمات الأطفال والأسرة يموتون أثناء العيش مع عائلاتهم التي ولدوا فيها. وحسبما جرت مناقشته في الفصل العاشر، فإن تقريراً سرياً صدر مؤخراً يغطي وفيات ١٦ طفلاً، وهنالك مخاوف أخرى متصلة بناء على طلب مجلس مشرفي المقاطعة، حيث وجد أن قسم خدمات الأطفال والأسرة قد وضع أطفالاً في بيوت الرعاية التي كان يعرف بأنها خطيرة وأن القسم قد فشل في إجراء تحقيق شاف بشكاوى الخط الساخن التي تدعي الإهمال والاضطهاد في بيوت الرعاية[٢٤]. وعلى مدى سنوات، كان الرد المعروف من قبل المقاطعة على عدم الكشف للجمهور عن الفشل المتكرر في حماية الأطفال المضطهدين والمهملين هو تغيير مدير القسم- فكان هنالك ٨ مديرين خلال ١٥ سنة. وربما لا يتعلق الأمر بالمدير، فربما هي الثقافة والنظام اللذان يحتاجان إلى التغيير وإعادة الهيكلة، وربما يجب على المجتمع توجيه أولوية أعلى لأهمية حكاية الأطفال الضعفاء.

وقد طرح أندرو بريدج المدير Andrew Bridge التنفيذي لمبادرة رعاية الأطفال في لوس أنجلوس عدداً من الأسئلة والمقترحات والتوصيات المهمة لتحسين إشراف المقاطعة على الأطفال المضطهدين أو المهملين. وتتصل معظم حلوله المطروحة مباشرة بالاحتمالات التي يطرحها استخدام البيانات الضخمة والتحليلات. فعلى سبيل المثال، يزعم أن هنالك حاجة إلى مزيد من الفاعلية في تحديد وتنسيق وتدقيق صفات وقدرات الرعاية لدى الأفراد المسؤولين عن تقديم الرعاية في بيوت الرعاية للأطفال. ويبرر ذلك بأن البيانات إذا أظهرت أن الأطفال في بيوت رعاية معينة لا يؤخذون إلى أطباء عندما يجب ذلك أو يفشلون في البقاء في المدرسة ويتخرجون، فإنه لا يجب وضع الأطفال في بيوت الرعاية هذه[٢٥]. وبالعكس، يمكنك الاحتجاج بأن بيوت الرعاية التي تؤوي الأطفال بأمان تقدم لهم احتياجاتهم البدنية، وتؤدي إلى نتائج جيدة، ويجب أن تحظى بالتقدير وتمنح مزيداً من الأفضلية لدى اتخاذ القرار المتعلق بمكان إيواء الأطفال. ويمكن للمحللين المساعدة في تحديد السمات والخصائص التي تتصل ببيوت الرعاية الناجحة والعكس صحيح. ويمكن لاستخدام البيانات الضخمة

والتحليلات التنبؤية والتحكيم أن تكون على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للأطفال الصغار الذين يعيشـون معاناة شـديدة عندما يتعلق الأمر بالبحث في شكاوى الخط السـاخن حول إهمال الأطفال واضطهادهم. فالأطفال الصغار جداً الذين ليسوا في سـن الدراسة يميلون إلى وجود اتصالات قليلة خارج البيت، ويمكن أن يتم إبعادهم أو إخفاؤهـم عن المحققين، وربما لا تكون مهارات الكلام قـد تطورت لديهم بعد بحيث يسـاعد ذلك المحققين. وفي ظل هذه الظروف، فإن المحققين الذين يعانون من عبء العمـل والإجهاد بحاجة إلى كافة التحليلات ومسـاعدة الطب الشـرعي والدعم من زملاء العمل بما يمكنهم الحصول عليه.

لقد نشـرت الدكتورة إيميلي بوتنام-هيرنستاين Emily Putnam-Hornstein التي تعمل في الكلية الأمريكية للعمل الاجتماعي USC School of Social Work وزملاؤها الأكاديميون منذ عهد قريب بحثاً جديداً حول العلاقة بين اضطهاد الأطفال ومختلف العوامـل الاجتماعية والديمغرافية في مجلـة مراجعة اضطهاد الأطفال. فمن خلال تحليـل البيانات والبحث في الارتباطات ذات العلاقة، وجدوا أن عوامل مثل انخفاض الوزن عند الولادة وسـن الأم وتدني مستوى التعليم وغياب الأب المشار إليه في شهادة الولادة تشـكل مؤشـرات أو دلائل على احتمالية الإبلاغ عن إساءة معاملة طفل تحت الخامسة إلى جهة تعنى بحماية الأطفال[٢٦]. وقد تولى قسم الأطفال والمدارس والعائلات وغيره من الجهات عملية جمع والوصول إلى البيانات الضخمة التي تراكمت على مدى سنوات، وفي حال أنها لم تكن كافية فقد لزم مراجعتها وتقويتها وتوسيعها، ولكن هذا لـن يحدث حتى يكون هنالك وعي وتقدير متزايد من قبل المسـؤولين والبيروقراطيين الحكوميين للقيمة والأهمية الممكنة للبيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية.

وفي المسلسـل التلفازي شـخص يثير الاهتمام «Person of Interest»، يَسْـتَخْدم حاسـب آلي جرى تطويره أساساً للعثور على الإرهابيين كماً هائلاً من قواعد البياناتَ والتحليلات السرية للتنبؤ بأفراد معينين قد يتعرضون للقتل أو سيرتكبون جريمة قتل. وفي كل أسـبوع يواجه الممثلان اللذان يقومان ببطولة المسلسل وبالتعاون مع زملائهما في الشـرطة تحدي العثور على الشـخص المطلوب، بحيث يتم التوصل إلى الشخص «السيئ»، ومنع الجريمة من الوقوع. وفي ربيع ٢٠١٠، يقوم مفتش الشرطة جودي وايس Jody Weis الذي يعمل في قسـم شرطة شيكاغو بإنشاء مجموعة التحليلات التنبؤية التي تولت مسـؤولية تصنيف الإحصـاءات المتعلقة بالجرائـم والبيانات الديمغرافية وإعداد تقارير اسـتخبارية مرتين يوميـاً تحدد فيها «المناطق السـاخنة Hot sport»

لجرائم العنف حيث يجب نشـر فرق دوريات ضباط الشـرطة. ففي أكتوبر من تلك السـنة، صدر عن وحدة التنبؤ بالجريمة التابعـة للمجموعة التي كانت تحلل مكالمات طلب الخدمة التي تصل الرقم ٩١١ تقرير اسـتخباري يتنبأ بحدوث إطلاق نار وشيك في منطقة معينة في الجزء الجنوبي. وبعد ذلك بثلاث دقائق، حدث إطلاق نار. ولم يتم نشـر حيثيات التحليل التنبؤي وراء التقرير على الملأ لحماية طريقة التنبؤ من أن تقع بين أيدي المجرمين[٣٧].

وفـي الكتاب الواقعـي «التحليلات التنبؤية: القدرة على التنبؤ بمن سـيُضْرَب أو يَشْـتَري أو يسـقط أو يموت Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie and Die» من تأليف إيريك سيغل Eric Siegel، يذكر الكاتب أن فـي ولاية ماريلانـد Maryland تصدر تبنـؤات تحليلية للنـاس الذين يخضعون للمراقبة ممن سيقتلون أو يتعرضون للقتل، وقد وضع باحثو الجامعة والشرطة نموذج تحليل يتنبأ باحتمالية أن شخصاً أدين سابقاً بارتكاب جريمة قتل سيرتكب جريمة قتل أخرى[٣٨]. ويعتبر مصطلح «العمل الشـرطي التنبؤي» هو الاصطلاح المستخدم لوصف اسـتخدام البيانات والتحليلات لمنع الجريمة اسـتباقياً. ويتصل الاهتمام المتزايد في العمل الشرطي التنبؤي القائم على البيانات من قبل الجهات الشرطية بقضايا خارجية تتعلق بالميزانية والمسـاءلة التي تنطوي على مخاوف حول التقدير المناسب والتكاليف المناسـبة واسـتخدام معايير الأداء. فعلى سـبيل المثال، عندما واجهت زيادة قدرها ٣٠٪ في طلبات الخدمات منذ سـنة ٢٠٠٠ في الوقت الذي انخفضت فيه مسـتويات التوظيف بنسبة ٢٠٪، وكانت مدينة سانتا كروز في كاليفورنيا تتجه نحو تحقيق الرقم القياسـي في جرائم السـطو، قرر مجلس المدينة تجربة العمل الشرطي التنبؤي. لذا أدخلت بيانات جنائية عن فترة عشر سنوات في حاسب آلي وتم تطوير برنامج حاسب آلـي من قبل باحثين في جامعـة سـانتا كلارا Santa Clara University، حيث ضم الفريق عالم الرياضيات جورج موهلر ومارين شـورت George Mohler and Martin Short؛ وعالـم الأنثروبولوجيا جيف برانتينغهام Jeff Brantingham، وعالم الجريمة جورج تيتا George Tita. ويشـغل الدكتور موهلر مرتبة أسـتاذ مسـاعد في قسـم الرياضيات والحاسب الآلي وهو مؤسس شركة بريدبول PredPol.

وقد كان نموذج العمل الشـرطي التنبؤي الذي قاموا بإنشـائه يعتمد أساسـاً على نمـاذج طورت للتنبؤ بتوابع الهـزات الأرضية. ويقوم هذا النموذج بتحليل والكشـف عن أنماط في السـلوك الجنائي باسـتخدام بيانات إحصائية من السـنوات الماضية

للحصول على توقعات للمناطق ومعايير الزمن حيث يمكن لجرائم مثل سرقة السيارات والمنازل أن تقع. وعند المناداة للتحقق من الحضور والغياب، تقدم لضباط الشرطة قائمة من ١٠ «مناطق ساخنة» تمثل الأعلى احتمالية لذلك اليوم. ويتم إدخال بيانات جديدة في النموذج بشكل يومي[٣٩]. وخلال الأشهر الستة الأولى من تقييم البرنامج التجريبي، انخفض العدد الإجمالي للسرقات التي أبلغ عنها في سانتا كروز Santa Cruz بنسبة ١١٪[٤٠]. وقد تم توفير البيانات الجنائية لتطوير هذا النموذج التنبؤي من قبل قسم شرطة لوس أنجلوس الذي كان أيضاً يتولى مراقبة التجربة. وللاطلاع أكثر على نموذج بريدبول للعمل الشرطي التنبؤي، يرجى زيارة موقع الشركة www.predpol.com. وقد أخبرنا الدكتور موهلر أنه بعد عملهم الأصلي لسانتا كروز، تم نشر البرنامج التنبؤي بريدبول في في مناطق فوتهيل Foothill، والجنوب الغربي Southwest، وشمال هوليوود North Hollywood في لوس أنجلوس. وفي تجارب عشوائية منضبطة، وجد أنه يتسم بضعف الفاعلية في التنبؤ بالجريمة مقارنة بمحللي الجريمة الخبراء في قسم الشرطة. وحتى تكون هنالك قيمة مفيدة فعلياً للتحليلات التبنؤية، يجب أن يكون محللو البيانات قادرين على بيان أن نتائجهم أكثر تفوقاً على الحدس البشري والتحليل التقليدي. وبناء على النجاح الذي حققه برنامج بريدبول، تم توسيع تطبيقه ليشمل كافة أرجاء مدينة لوس أنجلوس والعديد من الجهات الأخرى في كاليفورنيا، وقد تم تنفيذه في سياتل وتاكوما، وواشنطن وفي كنت بالمملكة المتحدة.

وعلى مدى العقد الماضي، حظيت لوس أنجلوس نفسها بالاهتمام وكانت مشاركاً نشطاً في العمل الشرطي التنبؤي. ويعتبر قسم شرطة لوس أنجلوس واحداً من بين سبع جهات حصلت على منحة للتخطيط للعمل الشرطي التنبؤي من معهد العدالة الوطنية. وقد ورد عن رئيس الشرطة تشارلي بيك Charlie Beck قوله «لا أنوي الحصول على مزيد من المال. ولا أنوي الحصول على مزيد من الشرطة. بل يجب علي أن أكون أفضل في استخدام ما لدي، وهذا هو العمل الشرطي التنبؤي...فإذا كان هذا الشرطي في هذا الشارع يستطيع تغيير طريقة تفكيره فيما يتعلق بموظفيه، فإنني أعرف أن «موظفي» يمكنهم عمل نفس الشيء»[٤١]. وفيما يلي ملخصات لثلاثة مشاريع تنبؤية جارية في قسمه:

- مشروع التحقيق: يحقق الضباط مع المعتقلين للحصول على معلومات لا علاقة لها بالجريمة التي اعتقلوا بشأنها. وسوف يلتقط الضباط أي شيء يكون المعتقلون

راغبين في تقديمه، بما في ذلك معلومات حول العمل الاجتماعي، والإرهاب، وصناعة القنابل، والمزيد. وسوف تستخدم هذه المعلومات للتعرف على العلاقات غير الواضحة. ويعمل القسم في الوقت الحالي على الانتهاء من وضع قاعدة بيانات على موقع على الإنترنت لهذا المشروع.

- تحليل التواصل الاجتماعي. فيما يتعلق بشكل خاص بتحقيقات العصابات، فإن هذا المشروع ينطوي على إضافة برنامج تعرف لتحليل التواصل الاجتماعي للعمل الذي قامت به جامعة سينسيناتي وقسم شرطة سينسيناتي أيضاً. ويأمل قسم لوس أنجلوس بتحديد دورات قرار العصابة للتخلص من اللاعبين الأساسيين من الشارع.
- جرائم قتل العصابات: ينطوي هذا المشروع على رسم التفاصيل المتعلقة بجرائم القتل التي ترتكبها العصابات للتوصل إلى تنبؤ أكثر فاعلية لجرائم القتل المستقبلية[٤٢].

في أول ندوة من ندوات العمل الشرطي التنبؤي التي مولها المعهد الوطني للتقنية، ذكر كريغ يوشيدا Craig Uchida، رئيس العدالة والإستراتيجيات الأمنية المتحدة، أن مجموعته توصلت إلى أن تحليل المناطق الساخنة قد أصبح أمراً شائعاً، ولكن العمل الشرطي التنبؤي، من ناحية أخرى، كان لا يزال يتطور[٤٣]. وفي الندوة الثانية لمعهد التقنية الوطني حول العمل الشرطي التنبؤي، أشار المشاركون إلى أهمية بناء علاقة مع المجتمع وأن «... الصحة العقلية، والوضع تحت المراقبة، وإطلاق السراح المشروط، والإصلاحيات والجهات الأمنية الأخرى يجب أن تشترك في مناقشة العمل الشرطي التنبؤي. ويتضمن المتعاونون الآخرون المحتملون الأكاديميات الشرطية، والجامعات، والجهات المجتمعية، والمؤسسات الدينية، وجهات الخدمة العامة، وواضعي السياسات، والمنظمات غير الربحية، ومكاتب القائمين على الفحوص الطبية ووسائل الإعلام»[٤٤].

وعلى ضوء التفجير الأخير الذي وقع في ماراثون بوسطن، فإنني أود الإشارة إلى الاهتمام المتزايد من جانب المسؤولين الأمنيين في استخدام التحليلات التنبؤية لمراقبة الفيديو. وتعتبر أوبجيكت فيديو ObjectVideo مقدم لبرمجيات معالجة صور الفيديو وهي تقع في ريستون Reston في ولاية فرجينيا، حيث تستخدم هذه البرمجيات لتطبيقات الأمن المادي. فبرنامج هذه الشركة الذي يثبت على الأسطع قد صمم للبرامج التي تعتمد على معالجات الإشارة الرقمية التي توجد في داخل كاميرات الفيديو دي في آر وأجهزة الآي بيه. وعبر استخدام الذكاء الاصطناعي، فإنه يلتقط آلياً السلوك «الشاذ» مثل ترك حزمة أو طرد، ومن ثم فإنه يرسل تنبيهاً مباشراً إلى

الجهات الأمنية. وإن الكاميرات وشاشات الفيديو الذكية الإبداعية التي تمر حالياً في عمليات التطوير بحيث تضاف إليها قدرات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية سوف تصبح باضطراد جزءًا من الجهود الحكومية لاستخدام التقنية للقيام بشكل فاعل وكفؤ أكثر في تقديم الخدمات الأمنية والتوقع الاستباقي وتجنب الجريمة.

شهدت السنوات الأخيرة تراجع الفجوة بين استخدام الشركات والحكومة وتطبيقاتها للبيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية، وقد جاء ذلك بفعل قواعد البيانات الضخمة والغنية التي لم تمس من قبل والتي كانت الجهات الحكومية قد تولت جمعها، بالإضافة إلى التقدير المضطرد للقيمة الفريدة للمعلومات. وكلما عرفت الحكومات المحلية أكثر عن تخزين البيانات، كلما زاد فهمها لإدارة البيانات والتحليلات التنبؤية على أنها ليست مهمة من مهمات تقنية المعلومات. إذ يجب أن يكون ذلك من مسؤوليات قسم مستقل له إمكانية الوصول المباشر إلى رؤساء الأقسام والمديرين ولديه قدرات عبور الحدود ناهيك عن صلاحية القيام بذلك. كما يلزم استقطاب أناس لديهم المعرفة والخبرة والتجربة والإبداع في استخدام التقنية لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات التي توجد وتشيع أكثر في القطاع الخاص. فعلى سبيل المثال، ابتدأ بريت غولدستاين Brett Goldstein المسؤول عن البيانات في مدينة شيكاغو وظيفته بالعمل لدى شركة تعرف باسم «أوبن تيبل Open Table»، وهي عبارة عن واحدة من أكثر الشركات إبداعاً في التقنية وخدمة العملاء في أمريكا. وقد واصل عمله في إنشاء وإدارة مجموعة التحليلات التنبؤية في قسم شرطة شيكاغو وقد كان واحداً من المقدمين الأساسيين للبيانات الضخمة والتحليلات في قمة الحكومة التي عقدت في ٢٠١٣ في عاصمة الولايات المتحدة الأمريكية. وخلال عرضه، أوضح الاشتراطات المعمارية الكامنة لتطوير منصة مستدامة وموحدة لدعم وتحسين العرض الموسع والوظائف التحليلية وركز على تقنيات إشراك المجتمع باستخدام نظم الاتصالات ٣١١ و٩١١ ومنافذ وسائل التواصل الاجتماعي.

وهنالك طلب متسارع على المهنة الساخنة والجديدة نسبياً والتي تعتبر عصرية وهي «عالم بيانات Data Scientist» حسبما أشير في مقالة صدرت مؤخراً في مراجعة هارفارد للأعمال التي تحمل عنوان «عالم بيانات: الوظيفة الأكثر جاذبية في القرن الحادي والعشرين Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century»[٤٥]. ويعرف جوش ويلز Josh Wills مدير داتا سينس لكلوديرا Data Science for Cloudera، وهي الموزع العالمي الأول لأباشي هادوب Apache Hadoop، حيث يقول

مازحاً إن عالم البيانات هو محلل بيانات يعيش في كاليفورنيا؛ أو شـــخص أكثر مهارة في الإحصاء من أي مهندس برمجيات حيث مهندس البرمجيات ذلك يكون أكثر مهارة من أي إحصائي. ولكن حقيقة فإن المسمى الوظيفي المحدد والمهم لعالم البيانات كان قد عرف لأول مرة من قبل مؤسســـة العلوم الوطنية National Science Foundation سنة ٢٠٠٥ وقد تم تعريفه من حيث اتصافه بالسمات التالية:

ربما يكون هذا الشـــخص أمين مكتبة، أو موظف أرشـــيف، أو عالم حاســـب آلي أو معلومـــات، أو مهنـــدس برمجيات، أو مدير قاعدة بيانـــات، أو خبير متخصص في مجال آخر. وتنطوي مســـاهمته على تقديم المشورة فيما يتعلق بتنفيذ التقنية وأفضل الممارســـات على البيانات لإدارتها علـــى المدى البعيد والتأكد من أنها تنفذ بالشـــكل المناسب، وكذلك تعزيز قدرة علماء المجال لإجراء بحثهم باستخدام البيانات الرقمية. وينطوي هذا الدور على تقصي وتحليل وتواصل إبداعي، وكذلك المشاركة في الأبحاث المناسبة للمجال الخاص بعالم البيانات لغايات النشر والمساهمة في تقدم البحث[٤٦].

ومنذ سنة ٢٠٠٧ عندما أدخلت جامعة نورث كارولينا North Carolina University of درجات الماجستير في التحليلات، فقد جرى تطوير العشرات من البرامج الأكاديمية في مختلف أنحاء البلاد ولم تتمكن الجامعات من تخريج عدد كاف من الطلاب لتحقيق الطلب المتزايد على المتخصصين في البيانات. وتطرح كل من كولمبيا وجامعة نيويورك، وجورج ميســـون، وستانفورد، ونورث ويستر، وسيراكوز، وجامعة كاليفورنيا في إيرفين وجامعـــة إنديانا، تطرح جميعها مواد في علم البيانات. وبحســـب الدكتور مايكل رابا Michael Rappa، مدير معهد التحليلات المتقدمة في جامعة ولاية نورث كارولينا، فإن متوسط راتب الخريجين كان ٨٩,١٠٠ دولار مع زيادة في الراتب لأكثر من ١٠٠,٠٠٠ بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة عمل حقيقية[٤٧].

إن برايت للتوظيف Bright Recruiter شـــركة تصنيـــف موظفين ذات توجه تقني تســـتخدم الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لربـــط الباحثين عن عمل بالفرص الوظيفية. كما تمتلك الشـــركة مجموعتها الداخلية الخاصـــة بها في علوم البيانات، وبينما تعمد إلى تقديم خدمات التوظيف، فإنها تشير أيضاً إلى أن لينكدإن Linkedin كمصـــدر مفيد جد للعثور على متخصصين فـــي البيانات. ومن خلال التقيد بالهدف الرياضي لفيلم «كرة المال»، فإنهم يعتقدون أن من الأفضل الحصول على لاعب مرتقب يتوقـــع له الحصول على النجومية أفضل من محاولة الحصول على لاعب خبير باهظ

الثمن متعاقد مع فريق آخر. وبتحديد أكثر، تقترح برايت الاستفادة من أبحاث طلاب ما بعد الدكتوراه الذين يعرفون حقيقة المفاهيم الإحصائية بشكل أساسي، الذين يتسمون بقدرة تحويل مجموعة كبيرة وربما غير متجانسة من البيانات غير المنظمة إلى ذكاء قابل للتطبيق، كما يتسمون بمهارات التصور والاتصال الكافية[٤٨].

وبغض النظر عن هول مهمة التوظيف هذه الذي قد تبدو عليه، إلا أنه من السهل جداً بالنسبة للحكومات المحلية العثور على متخصصين في البيانات، مقارنة بعثور متخصصي البيانات على حكومات محلية لديها الاهتمام في استخدام البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية. ويعتبر التعاون المستمر بين متخصصي البيانات والعاملين الممارسين المهتمين والمتحمسين الذين يتمتعون بخبرة ومعرفة عملية أمراً مهماً للاستخدام الناجح للبيانات الضخمة للعمل، لأن الاكتشافات الملهمة يمكن أن تظهر بنفس القدر من الأفكار بقدر ما تظهر من معالجة البيانات، والعكس صحيح. وبالنسبة لبعض العاملين الممارسين، فيتم إثارة خيالهم بالنتائج التي يتم الحصول عليها من البيانات، بينما يجري تأكيد أفكار آخرين وتعزيزها بالبيانات.

## حكومة أفضل باستخدام البيانات:

تعمل البيانات الضخمة على إحداث نقلة في طريقة قيام كثير من الشركات بعملها. إذ يعمل المزيد من الشركات على القياس والمراقبة والإدارة بشكل أذكى وأفضل من أي وقت مضى بسبب اعتمادها المتزايد على البيانات الضخمة والصغيرة. ويحل التحليل الصارم محل التخمين والحدس، ويتناقص عدد القرارات التي يتخذها المستشارون الذين يتلقون رواتب عالية. وقد أظهرت الشركات التي تضخ البيانات والتحليلات في عملياتها ربحية ومكاسب إنتاجية أعلى تتراوح بين ٥٪ إلى ٦٪ محققة تفوقاً على منافسيها وذلك بحسب الباحثين في معهد ماساتشوسيتس للتقنية[٤٩]. ولتحقيق النفع الكامل من البيانات الضخمة، يرى كل من دومنيك وبارتون وديفيد كورت Dominic Barton, David Court في مقالة حول «توظيف التحليلات المتقدمة في خدمتك Making Advanced Analytics Work for You» في العدد الصادر في شهر أكتوبر من مجلة مراجعة أعمال هارفارد Harvard Business Review، أنه يلزم المنظمات التمتع بالقدرات الثلاث التالية الداعمة بشكل متبادل:

«أولاً، يجب أن تكون الشركات قادرة على تحديد وجمع وإدارة مصادر عديدة من البيانات. وثانياً، تحتاج الشركات القدرة على إنشاء نماذج تحليلات متقدمة للتنبؤ

بالنتائج وتحسينها. وثالثاً، والأهم، هو أن الإدارة يجب أن تكون القوة اللازمة لتحويل المنظمة بحيث أن البيانات والنماذج تؤدي فعلياً إلى الحصول على قرارات أفضل[٥٠].

هنالك إحساس متزايد بين المتخصصين في السياسات، والباحثين الأكاديميين والمواطنين بأن الحكومة تكون أفضل عندما يكون إعداد السياسات وعندما يكون طرح وتنفيذ معظم الوظائف والخدمات الحكومية معتمداً أكثر على أدلة وبيانات عملية موضوعية راسخة وأقل على التكهن والأحكام والآراء السياسية الشخصية التي لا يمكن دعمها. ويقول ري كواي Ray Quay أن هنالك كلية كاملة في جامعة ولاية أريزونا مخصصة لفكرة «السياسة القائمة على دليل». وليست هذه بالفكرة الجديدة. فقد كان فريدريك ويلسون تايلور Frederick Wilson Taylor نصيراً مشهوراً لنظرية الإدارة العلمية على مدى مئات السنين الماضية بالترافق مع وودرو ويلسون Woodrwom Wilson وفرانك غودناوFrank Goodnow. وقد رأى تايلور أن قرارات الإدارة يجب أن تعتمد على التجميع والمنطق والعقلانية والتجريب العلمي والكفاءة وتوحيد أفضل الممارسات ونقل المعرفة بين الموظفين ودمج المعرفة في أدوات وعمليات الإنتاج وفصل السياسة عن إدارة الحكومة[٥١].

وقد كان علم الحكومة الجيدة واستخدام البيانات واحداً من المفاهيم الأساسية التي كانت وراء ولادة مهنة تخطيط المدن في أوائل القرن العشرين في هذه البلاد. إذ أن هذه المهنة تألفت منذ نشوئها من معرفة وخبرة المهندسين والمعماريين والاقتصاديين وعلماء الاجتماع والمخططات الأولى التي وضعت والتي قامت على بيانات وأبحاث علمية سليمة وعلى العلاقات السببية بين البيئة الطبيعية والبنية التحتية والشكل الحضري والصحة والسلامة والرفاه العام وجودة الحياة. وفي ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، تحول تخطيط المدن بفعل سياسات التخطيط عندما ظهرت ساسية التخطيط على الساحة. ولم تعد البيانات والتحليل الصارم ومعرفة الهندسة والمعمار والبيئة الطبيعية متطلبات أساسية لتخطيط المدن، وفي الحقيقة أصبحت البيانات والتحليلات التنبؤية عائقاً لصناعة القرار. وعلى مر الزمن، فإن الفائدة العملية والموثوقية وقيمة التخطيط الشامل أصبحت ضئيلة وتراجعت وقد أصبحت سياسة التخطيط منتشرة بحيث أن عدداً قليلاً من الحكومات المحلية كانت لديه أو أراد خطط شاملة حديثة لتوجيه نموها المادي وقرارات التطوير.

لقد أصبحت الحكومة اليوم ضخمة ومعقدة جداً وتتمتع بتأثير بالغ على الاقتصاد والسلامة والصحة الشخصية والجماعية للناس؛ ولم يعد أمام المسؤولين المنتخبين

والمديريـــن والموظفين اختيار تجاهل البيانات الضخمـــة وتقنية المعلومات والتحليلات التنبؤيـــة وما يحتـــاج العملاء ويريـــدون ويقيمون ومـــا يرغبون بأن يدفعـــوا مقابله. فالحكومة ليســـت لعبة بيســـبول؛ فلديها واجب أسمى يتمثل في حماية وخدمة الناس وتحقيـــق الأفضل لهم في حياتهم. ويمكن للمســـؤولين المنتخبين أن يكونوا ناشـــطين مبدعين بحيث يدعمون ويؤيدون اســـتخدام التقنية والبيانـــات الضخمة والتحليلات التنبؤيـــة لجعل الحكومات أكثر كفاءة وفاعلية، أو يمكنهم اختيار تجاهل أو الخوف من المســـتقبل وتبني الوضع الراهن والدفاع عنه. ولسوء الحظ، فإن كثيراً من السياسيين يقدرون عالياً كما أنهم يوفرون بشـــكل لا يصـــدق الحماية لحقوقهم في مجرد إهمال البيانات واستخدام أحكامهم الشخصية غير المقيدة عند اتخاذ قرارات تؤثر على حياة المواطنـــين الذين انتخبوهم لتمثيلهم وخدمتهم. ويمكن الشـــعور بالتهديد من عمليات وإجراءات أو جهود مشـــاركة منظمة للمواطنين يكون لها التأثير على إقناعهم بالنظر في الرأي العام والأبعاد الكمية عندما يمارسون سلطتهم في اتخاذ القرارات.

من الطبيعي أن القطاع العام لا يحتكر غرور وإســـاءة استخدام القوة والسلطة. وفي وقت قريب اتخذ رون جونســـون Ron Johnson الرئيس التنفيذي لشركة جيه سي بيني J.C.Penney قراراً أحادياً بالتحول إلى إستراتيجية خفض أسعار التجزئة يومياً والتخلص من اســـتخدام القسائم والحســـومات والتنزيلات مع نزول عواقب كارثية بالشركة. فقد وثق بحدسه أكثر بكثير من البيانات واعتقد أنه لا يمكنك أن تركض وراء عملائك. لقد رأى أن «عليك أن تقود عملاءك، حتى قبل أن يعروفوا ما يريدون». ونتيجة لأفعاله هذه، لم يتبق لدى جيه ســـي بيني ســـوى القليل من العملاء ومديرها التنفيذي، الذي تم طرده باختصار، ولم يعد لديه أي عملاء ليقول لهم ما يشترون وكم يدفعون.

وفـــي نهاية المطاف، فإن نماذج البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية باســـتخدام معالجات أســـرع وبرامج أذكى ومنظومات حســـابية لن تجعـــل تخطيط المدن ومعظم الخدمـــات الحكومية الأخرى أكثر كفاءة وفاعلية بدرجة كبيرة حتى تكون هنالك تقنية وثورة في الخدمة العامة تركز على العملاء وتنطلق من التركيز على البيانات؛ وتحصل المجتمعات على ذلك النوع من المشاركة المدنية والمعلومات القائمة على القيادة السياسية التي يوفرها المسؤولون المنتخبون مثل العمدة بلومبيرغ. وكلنا أمل أن القيادة السياسية لن تكون محصورة فقط في المياردريرات الذين انعزلوا عن الحاجة إلى صنائع المعروف وإقامة حملات جمع التبرعات من جماعات المصالح الخاصة والمساهمين الأثرياء.

وفـــي الوقـــت الذي بدأت فيـــه الحكومات المحليـــة للتو إدراك إمكانـــات البيانات

الضخمـــة والتحليلات التبنؤية، إلا أن الأمر الجيد هـــو أنه ولبعض الوقت كان الكثير من الحكومات جامعين ومســـتخدمين فاعلـــين للبيانات. فقد كانـــت أدوات التحليل الإحصائـــي موجودة منذ أواخر الســـتينيات عندما عرفت تطبيقـــات برنامج التحليل الإحصائي (SAS) وبرنامج الحزمة الإحصائية للدراســـات الاجتماعية (SPSS). أما برنامج ميكروســـوفت واسع الانتشار إكســـيل (Analysis Toolpack) فقد حل محله برنامج (StatPlus): وهو ماك المتخصص الذي أصبح أداة التحليل القياسية في بيئة ميكروسوفت أوفيس. والآن فإن الجميع تقريباً ممن لديه فهم أساسي للإحصاء يمكن أن يعرف عـــن العلاقات بين المتغيرات وبمجرد بضع نقـــرات يمكنه تنفيذ التحليلات التنبؤية. وبالنســـبة لأولئك الذين ليس لديهم تدريب في الإحصاء، فإن نقابة المدينة/ المقاطعـــة العالمية تطـــرح دليلاً مفيداً في «الإحصاءات للإدارة العامة: اســـتخدامات عملية لاتخاذ قرارات أفضل» وهنالك دورات مجانية في الإحصاء على الإنترنت.

وإذا كنت تعاني من القلق، فإن داتاهيرو (datahero.com) تقدم خدمة على الإنترنت تمكن الجميع من تحليل وتصـــور وفهم البيانات دون الحاجة إلى وجود مختص بيانات في الفريق. كما أن إنفوغرام (infogr.am) عبارة عن شركة برمجيات تصنع تطبيقات تصـــور البيانـــات عن طريق الإنترنت لغير المصممين لإنشـــاء تصـــور مرئي متخصص للمعلومات خلال دقائق. وهنالك شركة ستارتويغ (www.startwig.com) التي تمولها واي - كومبينيتور Y-Combinator حيث أنشـــئت لتلبية احتياجات الأشـــخاص الذين يفتقرون إلى القدرة على إجراء تحليل فني معمق، حيث إن اســـتخدام خدماتهم بسيط للغاية. فما عليك سوى رفع البيانات المعدة بشكل جيد من حاسبك الآلي، أو من غوغل درايـــف، أو دروبوكـــس، أو حتى من بريد الجيميل ومن ثم اختيـــار المتغيرات التي تريد مقارنتها. وســـوف ترســـل الخدمة بعد ذلك نتائج التحليـــل إليك مع التصور وملخص بســـيط بالنتائج. وبينما الخدمة الحالية مجانية، فإن الشركة تنظر في تقاضي أجور على الخدمات الأكثر تطوراً. ولا تلزم أي مهارات برمجة أو تصميم لاستخدام إنفوغرام، أو داتاهيرو، أو ســـتارتويغ. وإن الوســـائل والفرص موجـــودة للمهتمين والراغبين في استخدامها بأنفسهم.

والاعتقـــاد الســـائد من قبـــل الحكومة هـــو أن الاهتمام المهم والمحصـــور من قبل الجمهور، بالإضافة إلى فرص أو الطلب على خدمات الحكومة الإلكترونية التي تنطلق منطلقاً تقنياً يعد لا أساس له من الصحة. وفي الحقيقة فإن الاستطلاعات تظهر أن المواطنـــين والعملاء يريدون ويرغبون في الدفع أكثر مقابل خدمات حكومية إلكترونية

أســـرع ومناسبة وفاعلة وتتســـم بالكفاءة. وهنالك حكومات محلية تركز على العملاء تســـتخدم تقنية المعلومات أصلاً لتبسيط بنائها التنظيمي وتسهيل عمليات وإجراءات التصاريح وخفض الوقت المخصص لدراســـة الطلبات وتكاليف التفتيش، وتعزيز كفاءة الخدمة وفاعليتها، وتمكين العملاء من مســـاعدة أنفسهم؛ ولكن هذه الحكومات تمثل حالات استثنائية وليست الوضع الشائع. ويركز الفصل التالي على كيف أن الحكومات المحليـــة تجمع بين الحكومة الإلكترونيـــة، والحوكمة الإلكترونية، والشـــفافية الأكبر، والإدارة المدنيـــة، ووســـائل التواصل الاجتماعي لتمكين المواطنين والعملاء ولتشـــجيع الإبداع والكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة التي تركز على العملاء.

كتب هذا الفصل بالاشتراك بين بروس مكليندون وماك بيرش.

# الفصل التاسع
# استخدام الحوكمة الإلكترونية والمشاركة المدنية في تقديم خدمة العملاء في القطاع الحكومي

## دور وقيمة الحوكمة الإلكترونية والمشاركة المدنية:

كانت الطريقة التقليدية التي تتبناها الحكومات المحلية لمشاركة المواطنين تتمثل في عقد جلسات استماع عامة تتيح للأفراد فرصة الاستماع والتعلم ومشاركة المعلومات والاهتمامات بشأن القرارات المتوقع من الحكومة أن تتخذها، كما تتيح لهم إمكانية تحديد المتطلبات القانونية التي يجب على المسؤولين المنتخبين الوفاء بها قبل اتخاذهم لأي من القرارات ذات الصلة. لكن ولسوء الحظ وكما ذكر دانيال كيميس Daniel Kemmis العمدة الأسبق لمدينة ميسولا Missoula بولاية مونتانا Montana في أحد الفصول السابقة من هذا الكتاب «فإن معظم جلسات الاستماع العامة تحظى بإنصات القليل فقط من الناس. ويرجع السبب في ذلك إلى أن تلك الجلسات كانت تفتقر للاستماع أو الإدلاء بشهادات، بالإضافة إلى الطقوس العقيمة التي غالباً ما كانت تتخلل جلسات الاستماع العامة، الأمر الذي جعل أعداداً متزايدة من المواطنين تفقد الثقة في كلٍ من الموظفين العموميين والحكومات المحلية.

تتأثر العلاقات المدنية أيضاً بمخاوف المواطنين من الضرائب المرتفعة ومستويات الدين المتزايدة والتعويضات العادلة والمناسبة للموظفين وكذلك من ارتفاع مستوى الجودة والإنتاجية للقوة العاملة، بالإضافة إلى رغبة المواطنين في تطبيق الحكومة للمزيد من الشفافية. وبناء على هذه العوامل وغيرها أصبح دخول عصر التكنولوجيا مطلباً مُلحاً للمواطنين واهتماماً متزايداً من جانبهم، إلى جانب اهتمامهم أيضاً بالإنترنت وأدوات المشاركة المدنية لضمان مشاركتهم للمعلومات بطريقة تتسم بالفعالية والتأثير، فضلاً عن المشاركة التعاونية في صناعة القرارات وإعطاء الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في تطوير وتقديم المنتجات والخدمات وكذلك المشاركة في إنتاجها في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال، أكد مسح أجرته الجمعية الأمريكية للتخطيط American Planning Association عام ٢٠١١ على إدارات التخطيط أن العامل الأول من عوامل إحراز التقدم في استخدام أدوات حكومية إلكترونية بنسبة (٨٠٪) كان رغبة المواطنين في ذلك[1]. وفي واقع الأمر فإن مبادرة الحكومة الإلكترونية وكذلك مبادرة المشاركة

المدنيـــة كان لهما أكبر الأثر في بناء علاقات وطيدة بين الحكومة والمواطنين، كما كان لهما أثر في تحســـين مســـتوى جودة وفعالية وكفاءة أداء الحكومة المحلية، ذلك فضلاً عن أثر هاتين المبادرتين في تقديم خدمة عامة تحظى بتقدير العملاء والمواطنين وتلبي احتياجاتهم وتضمن رضاهم واستعدادهم للدفع من أجلها.

لقـــد قامت الأكاديمية الدولية لـــلإدارة العامة National Academy of (NABA) Public Administration بتعريـــف الحوكمـــة الإلكترونية على أنهـــا «تحويل عمليات (الحوكمـــة) (الناتجـــة عن) إدخـــال التكنولوجيـــا الرقمية الأكثر تطـــوراً إلى المجتمع بصـــورة مطردة وعلى نحو مســـتمر». وطبقاً لوجهة نظر الأكاديميـــة الدولية للإدارة العامة فإن الحوكمة الإلكترونية من شـــأنها أن تعزز الشـــراكات والتعاون واســـتخدام التكنولوجيـــا الحديثة في «دعم وتمكـــين العامة باعتبارهم قوة وأداة لإعادة تشـــكيل العمليـــات الديمقراطية وإعادة التركيز على الإدارة والهيـــكل التنظيمي ومراقبة أداء الحكومة من أجل تحقيق المصلحة العامة»[٢]. وبالنسبة للممارسة الفعلية فإن الحوكمة الإلكترونية من شـــأنها أن تبنـــي العلاقات وتقدم الخدمات وتمكـــن المواطنين وتعزز العمليات السياســـية الديمقراطية عبر اســـتخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن ثم فإن التعريف المبسط والعملي لذلك النموذج من الحوكمة المتطورة هو «السلطة الإلكترونية في يد الشعب» أو ربما الأفضل من ذلك أنها «الحكومة الإلكترونية في يد الشعب وللشعب ومن الشعب».

قامت الجمعية الأمريكية لعلـــم النفس American Psychological Association بتعريف المشـــاركة المدنية باعتبارها عنصراً أساســـياً من عناصر الحوكمة الإلكترونية علـــى أنها «أعمال فردية أو جماعية تســـتهدف معالجـــة القضايا التي تمس المصلحة العامة»[٣]. وتأخذ المشـــاركة المدنية عدة أشكال بدءاً من المشاركة التنظيمية إلى العمل التطوعـــي للأفراد إلا أن الموضوع الرئيســـي للمشـــاركة المدنية يتمثل فـــي أن يعتبر المشـــاركون أنفســـهم أعضاء في مجتمع أشـــمل وأكبر وأن يتخذوا الإجراءات اللازمة لمواجهة المشـــكلات وأن يكون لديهم الاستعداد لتقديم مصالح الآخرين على مصلحتهم واحتياجاتهم الشـــخصية. وتكمن القيمة الأســـمى للمشاركة المدنية في إعادة تعريف الطريقة الأساســـية التي يجب أن تتبعها الحكومات المحلية لحل المشـــكلات وصناعة القرارات وكذا دعم وتمكين المواطنين والعملاء. والأهم من ذلك أن المشـــاركة المدنية كما أوضحتها نانســـى روبرتس Nancy Roberts في كتابها «عصر المشـــاركة المباشرة للمواطنـــين» The Age of Direct Citizen Participation هـــي على حد قولها: «أن

المشاركة العامة هي إشراك المواطنين بشكل مباشر في شئون المجتمع، بدلاً من الاعتماد على الآخرين في التمثيل غير المباشر للمواطنين مثل الخبراء المتخصصين أو المسؤولين المنتخبين أو البيروقراطيين» وأضافت نانسي في تعريفها للمشاركة المدنية أنها «إشراك المواطنين بمعنى عدم انتظارهم الآخرين ليفعلوا شيئاً من أجلهم، وكذا اتخاذهم القرار بأنفسهم ليفعلوا ما يرونه هاماً وضرورياً»[٤].

قام كل من جيمس سفارا James Svara وجانيت دينهارد Janet Denhardt، محرراً كتاب «المجتمعات المترابطة Connected Communities» بالتأكيد على أن إشراك المواطنين هي الخطوة «الرائعة» والقرار «السديد» لضمان حوكمة أكثر فعالية على المستوى المحلي. بالإضافة إلى ذلك فإن استيعاب المواطنين لأنشطة المشاركة مثل جمع المعلومات وتشجيع المواطنين على توفير المدخلات وتقديم المشورة، «بالإضافة إلى أن أنشطة «إشراك المواطنين» تشجع التعاون بين المواطنين وبين المسؤولين وتشجع على وجود حوار فيما بينهم حول القضايا الرئيسية وتعمل على بناء العلاقات وتمكين المواطنين لصناعة القرارات وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع الذي يعيشون فيه»[٥].

## الطيور الغاضبة:

الطيور الغاضبة Angry Birds هي لعبة من ألعاب الفيديو صممتها شركة روفيو إنترتينمنت Rovio Entertainment وفيها يقوم اللاعبون باستخدام قاذفات صغيرة لإطلاق الطيور على الخنازير التي تستقر في تشكيلات مختلفة في ساحة اللعب أو تنتشر بها. ويستمر تدفق الطيور تباعاً من خارج الساحة حتى تنجح في التغلب على خصومها، والحقيقة أن المشاركة المدنية تشبه في طبيعتها تلك اللعبة حيث يتم تمكين المواطنين من أن يمثلوا قوة خارجية مؤثرة تستطيع إحداث تغيير والاضطلاع بقدر أكبر من المسؤولية الشخصية تجاه تحسين ظروفهم المعيشية، والحصول على السعادة المنشودة، وليحصدوا ثمار مساعيهم، وكذا لإحداث تغيير حقيقي في المجتمع الذي ينتمون إليه. كما تعتبر المشاركة المدنية الجماعية هي الجواب عندما تخشى الشخصيات المتسلطة أو جماعات المصالح الشخصية القوية أو المسؤولين المنتخبين عديمي الضمير مما قد يهدد سلطاتهم وصلاحياتهم عند طرحهم هذا السؤال «ومن ذا الذي سيسلب مني السلطة؟ أنت وحدك!» ومن هنا فإن المشاركة المدنية والإعلام الاجتماعي من شأنهما الإسهام في بناء الحي أو المجتمع أو بمعنى أدق تكوين جيش ضخم من الطيور الغاضبة القادرة على إحداث تغيير.

والأمر المثير للسخرية هو ما جاء في حديث الرئيس الأمريكي باراك أوباما، الذي كان في السابق ناشطاً مجتمعياً، والذي أدلى بحديثه خلال مؤتمر عُقد في سبتمبر من عام ٢٠١٢ برعاية شركة يونيفيجن برودكاستينغ نيتوورك Univision Broadcasting Network إذ يقول إن «أهم الدروس» التي تعلمها خلال فترته الرئاسية الأولى هي «أنه لا يمكن إحداث التغيير في واشنطن من الداخل» وأن التغيير يكون أكثر تأثيراً إذا أتى من الخارج عبر ممارســة المواطنين العاديين سياسة الضغط على الحكومة[٦]. وخلال المؤتمر الوطني الديمقراطي Democratic National Convention الذي عُقد في عام ٢٠١٢ بمدينة تشــارلوت Charlotte قال أوبامــا: «إننا كمواطنين نتفهم أن أمريكا لن تقوم باقتراح ما يمكنها أن تفعله لنا بل بما يمكن أن نفعله نحن سوياً من خلال العمل الشاق والمضنى الذي ينبغي القيام به حتى نستطيع أن نحكم أنفسنا بأنفسنا»[٧]. وكثيراً ما تبنى رؤساء الولايات المتحدة تلك الفكرة ورددوها والتي تتعلق بأهمية مبدأ المواطنة والتي تعود إلى عصر الرئيس الأســبق جــون كيندي John Kennedy وتأثر بها لاحقاً عدة رؤساء من الحزبين الديمقراطي والجمهوري.

والحقيقة أن وســائل الاتصــال وتكنولوجيــا المعلومات وشــبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي جعلت من الممكن بل من الضروري أن نقوم بتجاوز مسألة مشاركة المعلومات أحادية الجانب. وفي مقالة نشرتها مجلة غفرنينغ Governing في عددها الصادر في شــهر أكتوبر من عام ٢٠١٢ بعنوان «كيف ستبدو الحكومة في عام ٢٠٣٧» تنبأ مســؤول حكومي واحد فقط، وهو رئيس قسم المعلومات بوزارة الدفاع الأمريكية U.S Department of Defense، بتغييــرات مــن الممكن أن تطرأ على الحكومة خلال الخمسة وعشرين عاماً القادمة، وقد اعتمد ذلك التنبؤ على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية[٨]. وفى وقت لاحق أرســلت ســيدة تدعــى أندريا لينر Andrea Lehner بريــداً إلكترونياً تضمن رداً على المقال المنشــور حيــث أعربت فيه عن خيبة أملها من عدم قدرة المســؤولين على استشراف المســتقبل وتكوين رؤية تتجاوز الوضع الحالي، كما تنبأت في خطابها بالمســتقبل قائلةً «ستشهد الحكومة مشاركة عامة على نطاق أوســع وســتتدفق المعلومات وستزيد ســهولة الوصول للتكنولوجيا على مستوى الدولة بأســرها»[٩]. وحول الموضوع ذاته قال المديــر التنفيذي للجمعية الدولية لإدارة المدن / المقاطعات International City/County Management Association روبرت أونيل Robert O'Neil في تعليق له على ذلك المقال الذي نشرته مجلة غفرنينغ:

«إن حكومة القرن الحادي والعشرين تمر بعملية تحوّل جوهرية. ولم تعد الحكومة

قادرة على العمل وحدها دون مشاركة فعالة من الجمهور الذي توفر له الخدمات الأساسية. ويعتبر مفتاح الوصول لتلك المشاركة الفعالة هو تشجيع المواطنين على المشاركة في صنع القرارات والتأكيد على مبدأ الشفافية والمساءلة من جانب الحكومة»[١٠].

وعلى الرغم من التباين الواضح بين النظرية والتطبيق فضلاً عن التباين بين التوقعات وبين القيود الفعلية المفروضة على الحكومة، فإنه لا يزال الأمل معقوداً على استخدام التكنولوجيا في تغيير طريقة استخدام الحكومات المحلية للمعلومات وأسلوبها في الاستفادة منها. ووفقاً لرأى غافين نيوسم Gavin Newsom عمدة مدينة سان فرانسيسكو ونائب حاكم ولاية كاليفورنيا سابقاً فإن معظم المسؤولين المنتخبين لا يسعون وراء تحقيق المشاركة المجتمعية إلا مع حلول موعد انطلاق الحملات الانتخابية حين يقوم هؤلاء المرشحون بإمطار الناخبين المرتقبين بالمكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني والتوسلات بتقديم التبرعات. ويرى نيوسم من واقع خبرته بأن أولئك المرشحين يعتمدون في المقام الأول على مواقع التواصل الاجتماعي لجذب مزيد من المتطوعين للحملات الانتخابية وكذلك للحصول على المساهمات المالية لتمويل تلك الحملات. وبانتهاء الانتخابات فإن هذه المواقع الإلكترونية والتغريدات والرسائل القصيرة واجتماعات المجالس البلدية التي تعقد عبر الإنترنت يتم تجاهلها تماماً إلى حين حلول موعد الانتخابات التالية[١١]. والحقيقة أن المسؤولين يدركون أهمية المواطنين بالنسبة للعملية الانتخابية، ولكنهم لم يفهموا بعد أو يقدروا الأهمية والقيمة الحقيقية التي يمكن أن يضفيها المواطنون المشاركون على عملية الحوكمة.

ومن المحتمل أن عملية التحول التكنولوجي التي من المنتظر أن يتأثر بها أداء الحكومات المحلية ستظل تحرز تقدماً بطيئاً. والحقيقة أن التجارب التي أجرتها عدة كيانات على المستويات المحلية والفيدرالية والقومية تسهم تدريجياً في تغيير ثقافة الحكومة بحيث تدعم استخدام التكنولوجيا في تعزيز المشاركة المدنية وإحداث تغيير جوهري في الطريقة التي يتم بها تطوير وتقديم الخدمات. وإنه ليحذونا الأمل في أن يتم الاستفادة من بعض تلك الأمثلة والمعلومات التي أوضحت كيفية استخدام المدن والمقاطعات للتكنولوجيا في بناء وتوطيد علاقات مع الناس قائمة على أساس التعاون والمصالح المشتركة، وكيف سيسهم ذلك في تشجيع المجتمعات على إجراء المزيد من التجارب في الاتجاه ذاته.

## القرى الإلكترونية والمجتمعات المترابطة:

خــلال النصف الثاني من تســعينيات القــرن الماضي كتب راي كــواي Ray Quay ومجموعة من زملائه المهتمين باستشــراف المستقبل حول كيفية إدخال وسائل الاتصال الإلكترونيــة علــى مجتمعاتنا وتداعيات ذلك على مســتقبل الحكومة المحلية. وقد قام كواي بتشــبيه ذلك النمــوذج الاجتماعي المســتقبلي بالقرية الإلكترونيــة. والآن وبعد عشــرين عاماً من تجربة كواي فقد تحقق الكثير مما تنبأ به، فخلال تلك الفترة تزايد استخدام الإنترنت بطريقة متسارعة وتزايدت الحاجة والرغبة في الحصول على وسائل الاتصال الإلكتروني. فقد بلغ عدد مســتخدمي الإنترنت في عام ١٩٩٥ شــخص واحد من بين عشــرة أشــخاص، أما في عام ٢٠٠٠ ارتفع عدد مســتخدمي الإنترنت ليصبح خمســة أشخاص من بين عشــرة. وبحلول عام ٢٠١١ كان عدد مســتخدمي الإنترنت يقارب الثمانية أشخاص من بين عشرة. وفي عام ٢٠٠٠ كان أقل من ١٪ من مستخدمي الإنترنــت لديهم نظام «النطــاق العريض»* وبحلول عام ٢٠١١ وصلت تلك النســبة إلى ٩٣٪[١٢]. وخلال عام ١٩٩٥ كان القطاع الخاص يبدأ أولى خطواته في استخدام الإنترنت لدعم خدمة العملاء. ولكن اســتخدام الإنترنت عبر الشركات الخاصة لم يكن منتشراً على الصعيد العالمي كما كان يُنظر إليه باعتباره وسيلة لدفع الشركة إلى الأمام والإعلاء من قيمتها الســوقية. وفي عصرنا الحاضر أصبــح الوصول إلى المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت شيئاً أساسياً حتى على مستوى أصغر الشركات.

خلال عام ١٩٩٥ حينما بــدأت الحكومة الإلكترونية بالظهور كانت الهيئات العامة، التي تقوم بتوفير المعلومات عبر شــبكة الإنترنــت، في المرتبة الأولى والأكثر تقدماً في حين كان الحصول على الخدمات الحكومية عبر الإنترنت مسألة نادرة الحدوث. واليوم فإنه حتى الســواد الأعظم من المدن الصغيرة قد أصبح لها تواجد بشكل أو بآخر على شبكة الإنترنت، حيث أصبح الإنترنت أحد الخدمات الأساسية التي استطاعت التغلغل بشــكل كامل في مجتمعاتنا. ومن ثم فإنه يمكن تشــبيه مجتمعاتنا بالقرى الإلكترونية نظراً لأن جميع من لم يتجاوز الأربعين من عمره قد يرى بأن المدن هي مناطق حضرية. ويؤكــد على ذلك معظم الناس حيث قالوا: «بالطبع تعــد المدن مناطق حضرية فماذا يمكن أن تكون غير ذلك؟». ولذلك يمكننا القول بأننا قد وصلنا إلى ما تنبأنا بالوصول إليه منذ عشرين عاماً مضت، فيا تُرى إلامَ سنصل بعد عشرين عاماً من اليوم؟

* يقصد بالنطاق العريض زيادة سرعة الاتصال من خلال إشارات الاتصالات السلكية واللاسلكية لزيادة عرض النطاق الترددي، مما يعني زيادة سرعة الاتصال بالإنترنت. المترجم.

إن التقـدم والتطور في إتاحة الوصول إلى المعلومات والخدمات قد أدى إلى تزايد المعلومـات والخدمات التي نحصل عليها مقارنة بما كان متاحاً في فترة ما قبل ظهور الإنترنت، ولكن هذه الخدمات تشهد تحسناً مستمراً الآن. ولقد تزايد حجم التواصل الاجتماعي والمهني بيننا مدعوماً باسـتخدامنا للبريد الإلكتروني والرسـائل النصية ووسائل التواصل الاجتماعي. كما انتشرت أجهزة الاتصالات المحمولة انتشاراً واسعاً، ومن ثم تمكنا من تعظيم إمكانيات الاتصال المباشر دون التقيد بعوامل المسافة والزمن، وأصبح الحصول على الصور ذات الجودة العالية واستخدامها مسألة لا تحتاج لمجهود يذكـر. لكـن على الرغم مـن ذلك فإن محتـوى اتصالاتنا لم يطرأ عليـه الكثير من التغيير، ففي حين أن الحصول على الخدمات قد غدا أسهل وأسرع وفي حين أصبحت الخدمـات أكثر ملاءمةً لنمط حياتنا إلا أن الهـدف من الحصول على تلك الخدمات لم يتغير كثيراً. وسـوف تكون معظم اسـتخداماتنا لتكنولوجيا الاتصالات على مدار العشـرين عاماً المقبلة منصبة على تحسين مسـتوى جودة الحياة، خاصةً فيما يتعلق بإدخال التكنولوجيا على المجتمع وكذلك الأنشطة التجارية لتلعب دوراً أكبر فيها. على الرغم من ذلك فسـوف نشـهد خلال تلك الفترة تطوراً في استخدام وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات بحيث تسمح بدورها للأفراد والمنظمات بالقيام بمهام لم يقوموا بها من قبل. ومن المرجح أن تلك التطبيقات التي ستسـهم في تلك العملية سـتظهر بطريقة مفاجئة وغير متوقعة على الإطلاق. وسـوف تسـير الحوكمة الإلكترونية في كلا المسارين لكنها ستكون متأخرة ومتباطئة قليلاً عن المجتمع وعن الأنشطة التجارية. وطالمـا أن الاتصال الإلكتروني أصبح أمراً طبيعيـاً واعتيادياً في المجتمع فالأمر ذاته ينطبق على الحوكمة. وفى الجزء المتبقي من هذا الفصل سنقوم بالتركيز على كيفية قيام الحكومة بالاندماج مع نظام المجتمع الإلكتروني الجديد، كما سنقوم أيضاً بتقديم بعض الرؤى حول الأدوات الناشـئة بشـكل غير متوقع على الإطلاق، وكذا التطبيقات الجديدة وغير المتوقعة التي ستسـاعد مزودي الخدمات الحكومية على فعل أشياء لم يكونوا ليفعلوها من قبل.

## وسائل تكنولوجية للحوكمة الإلكترونية:

تتنـوع الأدوات المختلفة التي تملكها الحوكمة الإلكترونية والتي يمكن اسـتخدامها لتحقيق مشـاركة شـعبية ومدنية حقيقية وفعالة، وكذا لتعزيز المشـاركة المدنية بقدر تنـوع الخدمات المختلفـة التي تقدمها الحكومات المحلية. فهـذه الأدوات تتراوح بين التواصل البسـيط عبر البريد الإلكتروني إلى الصفحات الإلكترونية ثنائية اللغة، كما

تتضمـــن منتديات النقاش فضلاً عن تلك المواقع التفاعليـــة مثل مواقع الويكي Wiki ونظم التراخيص المركزية وخدمات مقاطع الفيديو والخرائط والرسوم التفاعلية ونظم المعلومات الجغرافية وأكشـــاك الخدمـــات الذاتية والمعلوماتية فضـــلاً عن نظم إدارة العلاقات المجتمعية مثل خدمات ٣١١ وحتى الخدمات الخاصة بحسابات مستخدمي يوتيوب وفيسبوك وتويتر.

وعنـــد محاولة فهم آليـــة ارتباط تلك الأدوات المتنوعة ببعضهـــا البعض وارتباطها كذلك وبشـــكل أساسي بالحوكمة الإلكترونية والمشاركة المدنية، فإنه يجب علينا النظر في المثل الهندي الذي يحكي قصة الفيل ومجموعة من الرجال المكفوفين، حيث يُحكى بـــأن مجموعة من الرجال المكفوفين قابلوا فيلاً للمرة الأولى في حياتهم وقام كل رجل منهم بلمس جزء مختلف من جســـد الفيل، وعلى أســـاس ذلك أبـــدى كلٌ منهم وجهة نظر مختلفة عن شـــكل الفيل. وحين تمت مقارنة إجابات هؤلاء الأشخاص اتضح أن كلاً منهم تحدث عن حيوان مختلف، فالشـــخص الذي وضع يديه على ساق الفيل ظن أنها شـــجرة، والشـــخص الذي وضع يديه على خرطوم الفيل الطويلة تخيل أنها ثعبان ضخم. والشـــخص الذي وضع يديه على ناب الفيل ظن أنه آلة موســـيقية، والشخص الـــذي صادف إصبعه معدة الفيل المنتفخة ظن أنها صخرة كبيرة. والحقيقة أن الفيل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات الخصائص الجســـمانية المتباينة لكن تلك الأجزاء إن تكامل بعضها مع بعض فإننا سوف نكون إزاء كائن حي فريد من نوعه.

وحينما يتعلق الأمر باســـتخدام التكنولوجيا ووســـائل الاتصال بهدف دعم وتعزيز الحوكمة الإلكترونية والمشاركة المدنية فإن قيمة كل أداة من تلك الأدوات تتعاظم فقط عندما تكون جزءاً من إستراتيجية شاملة ومتكاملة ومُنسقة تهدف لبناء العلاقات وتمكين المواطنين من تحسين مســـتوى كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية. وهناك العديد من الحكومات المحلية التي تســـتخدم أدوات الحكومة الإلكترونية والمشاركة المدنية لتغيير أســـلوبها في التفاعل مع مواطنيها ولاستغلال رغبة العامة في أن يكونوا جزءاً من حل المشـــكلات وعملية تقديم الخدمات في تحسين مســـتوى أداء الحكومات المحلية، كما يعد أحد أفضل المصادر المتاحة للمعلومات هو تقرير خدمات التخطيط والاستشارات Planning and Advisory Service Report حـــول عمـــل الحكومة الإلكترونية والذي نشـــرته الجمعية الأمريكية للتخطيـــط American Planning Association في عام ٢٠٠٤ والذى تم إصدار نسخة أخرى منه محدثة ومزيدة في عام ٢٠١١ [١٣].

تســـهم الأدوات المعتمدة على شـــبكة الإنترنت في التحســـين من دورة الاســـتجابة

لخدمات العملاء البطيئة وتساعد في المضي قدماً نحو تسهيل عمليات صناعة القرار. وفي الوقت الذي تسهم فيه تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، التي ظهرت حديثاً، في التسهيل على المواطنين للتعبير عن توجهاتهم وآرائهم وتوصياتهم بشأن الحكومة، بدأ المديرون بالسؤال عما إذا كانت تكنولوجيا الإنترنت ستصبح بالفعل بديلاً فعالاً عن المجالس البلدية؟ كما بدأت مدينة كانساس بولاية ميسوري في إجراء تجارب لتعزيز مشاركة المواطنين عبر الموقع الإلكتروني الذي أنشأته حديثاً KCMomentum.com. واقتبس إندراغيت باسو Indragit Basu في مقالة كتبها بمجلة ديجيتال كوميونيتي Digital Community من حديث دينيس غاغون Denis Gagon، مسؤول المعلومات العامة بمدينة كانساس، قوله: «أحضرت مدينة كانساس مجلس البلدية إلى المنزل». وأشار غاغون إلى أن المواقع الإلكترونية للمدينة التفاعلية قد ثبت أنها أداة فعالة في رفع مستوى المشاركة العامة وأنها تسهم في تشكيل مستقبل المدينة. وتُجري العديد من اجتماعات المجلس البلدي على موقع KCMomentum.com على مدار الساعة ويقوم المواطنون بتقديم الاقتراحات خلالها كما يقوم بعض المواطنين الآخرين بالرد عليهم. ويعتقد غاغون أن هذا الموقع ذو قيمة كبيرة لأنه يجذب انتباه أولئك الذين لا يحضرون الاجتماعات العامة كما يعطيهم الوقت الكافي للتفكير قبل الرد على خلاف ما يحدث في معظم الاجتماعات العامة. كما يحتوي الموقع على نظام يقدم للمستخدم نقاطاً لمساعدته في تقديم المزيد من الأفكار كما يشتمل للغرض ذاته على لوحات لإرشاد المستخدم فضلاً عن نظام للتصويت[١٤].

يتمنى معظم المواطنين أن تحقق حكوماتهم المحلية النجاح، كما أن العديد منهم لديه الاستعداد لتقديم المساعدة إذا سنحت لهم الفرصة. وبفضل تكنولوجيا التواصل الاجتماعي وأجهزتها الشائعة والمنتشرة مثل أجهزة الآي فون iPhone والعديد من الأجهزة الأخرى المشابهة، أصبح بإمكان المواطنين في مدينة فينيكس Phoenix، بولاية لوس أنجلوس، وفي غيرها من المدن والمقاطعات، التقاط صور لأي مشكلة عامة (مثل تشويه الجدران بالكتابة عليها أو وجود صخرة كبيرة تعوق السير أو نمو شجرة بشكل كبير مما يهدد الطريق إلخ....) كما يمكنهم إرسال تلك الصور لحكومة المدينة لتقوم بدورها بالعمل على حل تلك المشكلات. ومن ثم فقد أصبح بالإمكان الوصول إلى أي مكان باستخدام خاصية تحديد المواقع جي بي إس GPS، وإنقاذ المواطنين العالقين في مكان ما عن طريق تحديد أماكنهم بدقة. وقد ذكر عضو مجلس مدينة لوس أنجلوس والمرشح لمنصب العمدة إريك غارسيتي Eric Garcetti «في العمل الحكومي

لا يجب عليك أن تنتظر المواطن حتى يأتي إليك بل عليك إعطاء المواطن الصلاحيات والأدوات التي تمكنه من إيجاد أفضل الحلول وأكثرها ملاءمة»[١٥].

وتقدم مدينة مانور Manor، بولاية تكساس Texas مثالاً آخر في هذا الصدد، حيث تم إعطاء الفرصة للمواطنين لكي يسهموا بأفكارهم في تحسين الخدمات التي تقدمها المدينة. وقد كان العمل في المشروع الذي أطلق عليه معمل مانور يسير وفق طريقة محددة تطلب من المواطنين زيارة الموقع الإلكتروني التالي www.manorlabs.org والتابع للحكومة ومن ثم تقديم المقترحات والأفكار والتصويت على بعض القضايا بالقبول أو بالرفض. وتجرى الأمور في شكل مسابقة حيث يحصل المواطن الذي يقوم بتقديم فكرة ما على ٥٠٠٠ نقطة، و١٥٠ نقطة حال قيامه بالتعليق على الفكرة، و٣٠٠,٠٠٠ نقطة إذا قامت الحكومة بتطبيق الفكرة التي تقدم بها. ويمكن للفائزين الاستفادة من تلك النقاط عبر الخروج في نزهة بسيارة الشرطة أو التمتع بوجبات مقدمة من مطاعم محلية، أو الفرصة لتولي منصب عمدة المدينة ليوم واحد. ويقوم مسؤولو المدينة بتقييم المقترحات المقدمة من المواطنين بحيث ترفق جميع المقترحات بوضوح على الموقع الإلكتروني للحكومة»[١٦].

بدأ قسم شرطة مدينة فيلادلفيا Philadelphia منذ عامين في نشر مقاطع فيديو تم تصويرها بواسطة كاميرات المراقبة على موقع يوتيوب YouTube تتضمن بعض الجرائم كالسرقة وعمليات السطو والاعتداء على الغير. وتم عرض مائتي مقطع فيديو حققت ٢،٣ مليون مشاهدة، وذكر تقرير لاحق لإدارة شرطة المدينة أنها تمكنت من القبض على مائة متهم استناداً للمعلومات التي حصلت عليها من مواقع التواصل الاجتماعي وموقع يوتيوب. كما أسهم التطبيق الجديد، التابع لقسم شرطة المدينة، الذي يدعى تيكست- أ - تيب* Text-a-Tip في رصد ٦٠٠ جريمة إلى الشرطة في الشهور الأولى لإصداره[١٧].

وفى المملكة المتحدة تم إطلاق مشروع باسم فيكس ماي ستريت Fix My Street حيث يزود المواطنين بأداة تعمل عبر الإنترنت بحيث يمكنهم من خلالها مناقشة جيرانهم وكذا السلطات المحلية حول تحديد مشكلات البنية التحتية التي يعاني

* هذا النظام هو عبارة عن نظام يسمح للشهود بكتابة رسالة نصية تتضمن معلومات حول جريمة أو واقعة ما وإرسالها إلى قسم الشرطة على أن تكون هذه الرسالة مجهولة المصدر، حيث يتم إرسال معلومات سرية إلى الخوادم الرئيسية التي لا ترتبط بأي جهة شرطية أخرى غير الجهة المقصودة، حيث تقوم الخوادم بتشفير أرقام الهاتف المحمول قبل إن تصل الرسالة إلى قسم الشرطة، مما يجعل من المستحيل تقريباً تتبع هاتف المرسل حيث يتم تجريد النص من أي معلومات تحدد جهة إرسال المعلومات السرية إلى قسم الشرطة. المترجم.

منها المجتمع. وتم تطوير المشــروع بواسطة ماي سوسايتي mySociety وقامت إدارة تمويــل الابتكارات والشــؤون الدســتورية Department of Constitutional Affairs Innovations Fund بتمويل مشــروع يانغ فاونديشن Young Foundation. وأصبح في اســتطاعة المواطن من خلال استخدام موقع فيكس ماي ستريت أن يقوم بالإبلاغ عن أية مشكلة خاصة بالبنية التحتية وتحديد مكان تلك المشكلة من خلال خريطة على سطح مكتب الحاسوب أو هاتف آي فون المحمول.

ويتــم تقديم المعلومات التي تم جمعها إلى الهيئة المختصة التابعة للحكومة المحلية. ويمكن لأي شخص يدخل إلى الموقع الإلكتروني أن يطلع على التقارير التي تم تقديمها، كمــا بإمكانهم تقديم معلومات إضافية أو تحديث المعلومات الموجودة. كما تقوم بعض الحكومات المحلية باســتخدام قاعــدة البيانات في جمع المعلومــات المقدمة ودمجها تلقائياً في ممارسات العمل من خلال حشد المصادر لتقليل أعباء العمل[١٨].

تتمثل نقطة البداية في استخدام الإنترنت في الوصول إلى مواقع معظم الحكومات المحلية في الدخول على أحد المواقع التي قامت الإدارات المختلفة بتطويرها ومتابعتها. ويتكــون الموقع من مجموعة من الصفحات المترابطــة والتي تضم في العادة الصفحة الرئيســية والموجودة عادة على الخادم نفســه، حيث يتم إعداد هذه الصفحة وحفظها لتكون بمثابة مجموعة من المعلومات التي يقوم بجمعها شخص أو مجموعة أو منظمة[١٩]. وفي الحقيقة فإن المدخل أو البوابة هي التي تتيح للمســتخدمين إمكانية الاطلاع على الشؤون الداخلية للحكومة المحلية. وتتنوع المواقع كماً وكيفاً وفقاً لتنوع المدن والمقاطعات واختلافهــا. وقــد عرض كلٌّ من جينيفــر إيفانز كاولــي Jennifer Evans Cowley وجوزيف كيتشــن Joseph Kitchen في فصلٍ بعنوان «المواقع الإلكترونية للمدينة التي تستخدم أدوات رائعة City Websites that Use Cool Tools» في النسخة المحدثة من كتاب «الحكومة الإلكترونية» عام ٢٠١١، أحد عشر مثالاً يرونها من أفضل الممارسات التي قدمتها الحكومات المحلية التي كانت تســتخدم أدوات الإنترنت[٢٠]. وشملت المدن التي وردت الإشــارة إليها في هذه الأمثلة، بدون ترتيب محدد، ما يلي: مدينة ســايتل Seattleوكوليج ستايشن College Station بولاية تكساس، ولوس أنجلوس، ومينابوليس Minneapolis، وشيكاغو، ونيويورك، وليكسنغتون Lexington بولاية كنتاكي، وفريزنو Fresno بولاية كاليفورنيا، وميســا Mesa بولايــة أريزونا، ونيوبورت بيتش Newport Beach بولايــة كاليفورنيــا، وفايتفيلا Fayetteville بولاية كارولينا الشــمالية. وقد توصلا إلى التالي:

«أن العديد من المدن تستخدم مواقعها الإلكترونية بصفة أساسية لنشر المعلومات بحيث تكون متاحة للمواطنين ولغيرهم. وقد يتضمن ذلك نشر الخطط وقوانين ترسيم الحدود وجدول أعمال الاجتماعات واللقاءات، في حين تستخدم بعض المدن الأخرى مواقعها للتفاعل مع العامة وفي إجراء المسوح الإلكترونية والتواصل الاجتماعي والمفكرات الإلكترونية وغيرها من الأدوات التفاعلية الأخرى. وتتحدد نوعية وعدد الأدوات التي تستخدمها هذه المواقع بحسب درجة اهتمام الموظفين ووقتهم كما تعتمد كذلك على العديد من العناصر الأخرى»[٢١].

يقدم نظام الوصول لخرائط ومعلومات المنطقة Zone Information and Map Access GIS System والمعروف اختصاراً بـ(ZIMAS) بمدينة لوس أنجلوس معلومات للمواطنين عبر الإنترنت حيث تشمل هذه المعلومات تقارير موجزة عن تصاريح البناء الأخيرة وآخر المستجدات بالنسبة لإجراءات إنفاذ القانون واعتمادات إدارة التخطيط لبعض المناطق الجغرافية المحددة ذات الأهمية. كما تسمح للمستخدمين بالاطلاع على خطط المجتمع ومجالس الأحياء المجاورة حتى يتسنى لها المشاركة الفعالة في أنشطة التخطيط المحلية. ذلك بالإضافة إلى أن «موقع مدينة لوس أنجلوس يوفر أداة بحث فعالة توفر وسيلة بسيطة لفحص قوانين المدينة بدقة من خلال رقم القانون أو تاريخ سريانه أو من خلال البحث باستخدام كلمة مفتاحية أو الاسم أو عبارة ما أو مترادفات من شأنها أن تساعد المستخدم في الوصول إلى القانون الذي يبحث عنه. كما أن هناك تركيزاً بالغاً على التجارة الإلكترونية، حيث تتاح العروض الإلكترونية e-bids والتصاريح الإلكترونية e-permits والطلبات الإلكترونية e-requests والسداد الإلكتروني e-payments من خلال صفحات إلكترونية منفصلة ومدعمة بالتفاصيل متاحة على شبكة الإنترنت. كما تولي مدينة لوس أنجلوس اهتماماً خاصاً بقطاع المواصلات عبر موقعها الإلكتروني حيث أتاحت للمواطنين إمكانية الوصول الميسر للمعلومات عبر قسم المواصلات الإلكتروني وهو عبارة عن موقع إلكتروني يوفر معلومات دقيقة عن الحافلات وعن حالة المرور فضلاً عن توفر روابط إلكترونية ذات صلة بالقضايا المرورية الأخرى[٢٢].

وقد طورت مدينة ريدموند Redmond بولاية واشنطن موقعاً إلكترونياً مشابهاً يشتمل على نظم الخرائط المدعومة بتقنية المعلومات الجغرافية التي يتوفر بها روابط تشتمل على مواد تفصيلية عن قانون ترسيم المدينة باستخدام برامج تسمى زونينغ بلس Zoning plus. كما يمكن للمتقدم للحصول على عرض تجاري أن يجد قطعة أرض

ويشـــاهدها في الحال (كمحـــل ألعاب أو حظيرة لتربية الحيوانات على ســـبيل المثال) والمصرح باستخدامها من قِبل قانون الترسيم، كما يمكنه أن يطلع أيضاً على أية شروط خاصـــة ربما تخضع لها هـــذه الأرض. وتُظهر نتائج البحث قائمة تشـــتمل على قطع الأراضي التي تندرج ضمن قوائم العقارات المتاحة للإيجار و/ أو للبيع، وتمكن الطرف المعني من مشـــاهدة جميع المباني المتاحة بالإضافة إلـــى قطع الأراضي التي لم يصدر بشـــأنها قرار بعد. ومن ثم فقد بات إيجاد المواقع المتاحة أمراً ســـهلاً للغاية، ولذا فإن هذا الموقع يمثل لمدينة ريدموند وسيلة اقتصادية من شأنها تحقيق التطور والنمو.

تعـــد مايندميكســـر MindMixer، أحدث وأكثـــر أدوات المشـــاركة المدنية فعالية حيث انتشـــر اســـتخدام هذه الأداة في الهيئات الحكومية خلال الســـنتين الأخيرتين. ومايندميكســـر هي شـــركة يقع مقرها في مقاطعة أوماها Omaha بولاية نبراســـكا ويمكن الوصول إليها عن طريق موقعها الإلكتروني التالي (www.mindmixer.com). وقد أسس هذه الشركة نيك بودين Nick Bowden وناثان بريهايم Nathan Preheim، ولم تعد شركة مايندميكسر مجرد شركة للمشاركة السياسية العامة السريعة فحسب بـــل إنها أيضاً أعلنت في عام ٢٠١٢ عن انطلاق شـــركة جديدة ناجحة بلغ رأس مالها الاســـتثماري ١,٩ مليون دولاراً. وتعتبر شـــركة مايندميكسر بمثابة منصة على شبكة الإنترنت تســـمح للمنظمات بتصميم مواقع للمشاركة المدنية لما يخص قضايا السياسة العامة التي تتعلق بهم. كما يسمح ذلك الموقع للمواطنين بالمساهمة والمناقشة والتصويت وكذلك ترتيب قائمة أولوياتهم بحسب ما يرغبون فيه (أو ما يرفضونه) في مجتمعاتهم كما يناقش الموقع أيضاً الطرق الممكنة لتنفيذ هذه الأفكار. ويقوم الموقع كذلك بمكافئة المواطنين (من خلال تقديرهم أو مكافأتهم بدعوتهم للعشاء مع عمدة المدينة)، وتعتمد تلك المكافآت على مستوى مشاركة المواطنين.

وبحلول عام ٢٠١٢ كانت قد استعانت ١٢٥ هيئة حكومية بخدمات شركة مايندميكسر في كثير من أنشـــطة المشـــاركة الخاصة بها. كما اســـتعانت بها مدينة لوس انجلوس في موقعهـــا LA\2B The Road Ahead الذي يدعم مراجعة عناصر التعبئة بالمدينة (\http://ideas.la2b.org) وكذلـــك موقع تاريخ لوس إنجلوس My Historic LA الذي يدعم عملية المســـح التاريخـــي (www.myhistoricla.org\abouttheproject). كما اســـتعانت مدينة سان فرانسيسكو بخدمات الشـــركة كذلك في مشروع تحسين سان فرانسيسكو IMPROVE SF الذي يســـعى لإيجاد فرص لتعزيز التعاون بين الحكومة والمواطنين للعمل المشـــترك على إيصال التحديـــات المدنية لأولئك القادرين على حلها

(www.improvesf.com). وكذلك استعانت به مدينة فونيكس (.www.myplanphx com). كما استعانت كل من مقاطعة لينكولن Lincoln ومقاطعة لانكستر Lancaster وولاية نيبراسكا ولويسفيل وكولورادو ببرنامج مايندميكسر كجزء من عمليات خطة التحديث الشاملة والعامة. ولمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع يمكنك الرجوع إلى (www.envisionlouisvilleeco.com). وقد استعانت بالبرنامج ذاته جمعية التخطيط الإقليمي في نيويورك Regional Plan Association حيث استخدمته في مناقشة الموضوعات التي ستطرحها في اجتماعها السنوي. كما استعانت به مدينة سبرينغ فيلد ميسوري Springfield Missouri في التوصل إلى أفكار لتحسين ممرات الطرق في كامبيل Campbell وكذا لتحسين الطريق السريع في جيمز ريفير James River Freeway. كما استفادت منها مدينة فورت وورث بولاية تكساس في تطوير رؤية جديدة لتحسين إحدى مراكز المدن التي تعد الأفضل في أمريكا، فضلاً عن ذلك فقد استعانت به مدينة لوبوك Lubbock بولاية تكساس والتي تعد مسقط رأس الموسيقي والمغني بودي هولي Buddy Holly وذلك لتمكين مواطنيها من تطوير رؤية مجتمعية مترابطة لمستقبلهم.

قام موقع مايندميكسر بتصميم اجتماع تجريبي للمجالس البلدية والمنعقد في مجلس بلدي افتراضي، حيث قام المشاركون بالدخول على الموقع الإلكتروني الذي تم تصميمه خصيصاً لمناقشة مشروع محدد، ومن ثم قاموا بتسجيل أسمائهم ليتسنى لهم المشاركة في هذا الاجتماع. وكان على المشاركين أن يسجلوا بياناتهم التي تشمل الاسم وعنوان البريد الإلكتروني فضلاً عن إنشاء كلمة مرور للحساب الخاص بهم. كما كان بإمكانهم أيضاً تقديم معلومات ديموغرافية عن أنفسهم، وكذلك إضافة صور شخصية لهم إلى جانب أي بيانات شخصية أخرى يرغبون في مشاركتها مع غيرهم من أعضاء الاجتماع الآخرين. ويتم تسجيل الدخول لتزويدهم بالتحديثات التي تطرأ على المشروعات. وإجمالاً فإن جلسة الاستماع الافتراضية تبدأ بعرض المشاركين لأفكارهم ومقترحاتهم وذلك رداً على سؤال ما، حيث يطرح أحدهم السؤال التالي على سبيل المثال «ما رؤيتك بالنسبة للشارع P؟» وهنا يقوم المشاركون بالرد على هذا السؤال وطرح أفكارهم أو تفضيلاتهم أو مقترحاتهم، كما يستطيع المشاركون إرفاق الصور ومقاطع الفيديو وتوجيه المشاهدين إلى روابط الموقع ذات الصلة. ويقوم الموقع الذي يستضيف المشروع بحفظ جميع المقترحات ليقوم بعد ذلك بإدراجها في قوائم بحسب استلامها. ويتم إعطاء الفرصة للمشاركين لمراجعة جميع مدخلاتهم حيث

تظهر عدة خيارات تطلب منهم الضغط عليها وهي «أؤيد الفكرة» أو «تابع القراءة» أو «شارك الآن» وذلك عبر إضافة تعليقاتهم الخاصة. وفي نهاية عملية العصف الذهني ومشاركة الأفكار التي تستغرق عادة عدة شهور يتم تبويب النتائج وإدراج المخرجات في قوائم، كما يتم كذلك ترتيبها وفقاً لعدد المؤيدين لكل اقتراح.

تعد تجربة المجالس البلدية الافتراضية VTH نسخة جديدة ومطورة للجلسات الافتراضية للاجتماعات التقليدية للمجلس البلدي، وهذا الاجتماع قائم على التكنولوجيا الحديثة المطورة. فإذا كانت هناك فرصة لاستخدام الإنترنت قديماً في عام ١٧٧٥ لكان البريد الإلكتروني هو الوسيلة للإعلان عن قدوم الغزاة البريطانيين بدلاً من أن يقوم بذلك باول ريفير Paul Revere ممتطياً جواده. ولنتخيل أن حركة «نحن الشعب» قد أتيحت لها الفرصة لتطبيق تجربة المجالس البلدية الافتراضية في مناقشة وكتابة وثيقة إعلان الاستقلال الأمريكي، لكان ذلك أكثر ملاءمة وأمناً وراحة بدلاً من الاجتماع في مدينة فيلادلفيا Philadelphia في منتصف شهور الصيف الحارة. وتكمن أوجه الاختلاف بين التكنولوجيا التي تستخدمها المجالس البلدية الافتراضية والتكنولوجيا المستخدمة في جلسة الاجتماع التي عقدها مجلس البلدية في أن المشاركين غير مضطرين إلى الاهتمام بمظهرهم ومغادرة بلادهم والانتقال بأي وسيلة ممكنة متجهين لمجلس المدينة، بل إن جلسة الاجتماع الافتراضية تتيح لهم إمكانية استجماع أفكارهم وتشكيلها في أوقات الفراغ بل وتمكنهم أيضاً من إجراء عمليات بحثية قبل الإدلاء بآرائهم والتفاعل مع الآخرين بدلاً من الأحاديث المرتجلة، فالجميع بإمكانه التحدث في وقت واحد إذا رغبوا في ذلك دون أن يقاطع أحدهم الآخر. كما يمكنهم إرفاق الصور ومقاطع الفيديو وروابط للمواقع الأخرى من أجل مزيد من التوضيح ونقل صورة مرئية والمساعدة في شرح أفكارهم ومقترحاتهم، كما يمكن لمراقب الموقع ضمان الالتزام بمستوى عالٍ من الحديث المتحضر وأن يضمن أن مشاركة المواطنين لن تسبب لهم أي ضرر أو تهديد. وتعد فكرة المجالس البلدية الافتراضية جذابة بشكل مطلق، غير أن الجانب السلبي في جلسة اجتماع مجلس البلدية الافتراضي يتمثل في أن تبادل المعلومات لا يكون بشكل مباشر ووجهاً لوجه، إضافة إلى أن الاجتماع قد يستمر لفترة طويلة مما يُفقد المواطنين الاهتمام، وقد يخرج البعض من القاعة الافتراضية قبل نهاية هذه العملية التشاركية.

إن منظمة أوبن بلانز OpenPlans هي منظمة غير ربحية تعمل في مجال المحاماة وتعتمد على التكنولوجيا ومقر هذه المنظمة مدينة نيويورك وقد تأسست على يد مارك

غورتون Mark Gorton صاحب مؤسسة ليمواير Limewire. وقامت هذه المنظمة بتطوير أدوات مكانية عبر الإنترنت لتسهيل المشاركة المدنية في القضايا ذات السياق المكاني[٢٣]. وتقوم العديد من المدن باستخدام منصتهم التشاركية عبر الإنترنت في تجميع الأفكار والتعليقات الواضحة من مجتمعاتهم. كما تُعد هذه الأدوات بمثابة أداة خرائطية لتجميع المدخلات من الجمهور كما يمكن استخدامها كذلك في عملية تجميع المواقع والتعليقات المقترحة في عملية مشاركة مجتمعية[٢٤]. وقد تم استخدامها في مدينة نيويورك وشيكاغو كمنصة عبر الإنترنت تتيح للمواطنين إمكانية استخدام أحد برامج متصفحات الإنترنت على أجهزة الحاسوب أو الهواتف الذكية الخاصة بهم وذلك لتحديد مواقع وأماكن المحطات التي يرونها مناسبة على الخريطة من خلال برنامج بايك شير Bike Share الخاص بكل مدينة. والمؤسف في الأمر أن المشكلات الخاصة بالبرمجيات التي طورتها مدينة ألتا Alta لتتبع أثر الدراجات المستأجرة وقبول مدفوعات سائق الدراجة والمسائل القانونية المتعلقة بعملية الشراء قد تسببت في تأجيل إطلاق هذه البرامج الواعدة حتى عام ٢٠١٣.

شهدت عملية تخطيط السيناريوهات، في العقد الماضي، تطوراً في معدل استخدامها وذلك لما حققته من نجاحات على مستوى التخطيط كما هو الحال في منظمة إنفيجن يوتا Envision Utah وهو الأمر الذي أدى إلى تزايد حالة عدم اليقين في النظم البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك الاعتماد الزائد على الحاسوب والبرمجيات بالإضافة إلى ارتفاع نسبة البيانات المتاحة. ويُستخدم تخطيط السيناريو حالياً للتعامل مع العديد من قضايا التخطيط المختلفة عبر مجموعة متنوعة من المقاييس بدايةً من مقياس إدارة الموارد الطبيعية وانتهاء بتقييم تصاميم موقع المشروع. وفي الواقع فإن بعض مشروعات التخطيط العامة حالياً تتطلب أن يكون سيناريو التخطيط جزءاً من محتوياتها، وذلك لضمان استمرارية المجتمع وتشمل تلك المشروعات عمل خطة لاستصدار تشريع ينص على الخفض من استخدام الغازات التي تسبب الاحتباس الحراري في كاليفورنيا وأوريغون Oregon ووزارة الإسكان والتنمية الحضرية الأمريكية U.S Department of Housing and Urban Development. وفي استجابة للطلب المتزايد على تخطيط السيناريو، ظهرت مجموعة من أدوات تخطيط السيناريو لتسهيل المشاركة العامة في عمليات وضع السيناريو. وقد تم تطوير مجموعة من الأدوات مثل كوميونتي فيز CommunityViz أو إنفيجن تومورو Envision Tomorrow أو آي بليس ٣إس I-PLACE3S أو إندكس INDEX، من

مجرد كونها أدوات بسيطة للتحليل والرسم التخطيطي إلى أدوات قوية ومؤثرة لتسهيل عملية المشاركة العامة. وقد تم تصميم هذه الأدوات لتناسب بعض القضايا التي بطبيعتها تشغل حيزاً مكانيًا كبيراً مثل تخطيط ممر أو شكل إقليمي أو تخطيط موقع، وتشمل هذه الأدوات استخدام الأراضي وعناصر التصوير بتقنية ثلاثية الأبعاد 3D والتي تسمح للمواطنين بالاستكشاف الافتراضي للعديد من استخدامات الأراضي والسياسات العمرانية حيث يرفق بها تحليل كمّي مفصل.

ويقوم مستخدمو هذه الأدوات بإعداد سيناريوهات للظروف المستقبلية لمجتمعاتهم أو للأقاليم التي يقطنونها والتي ترتكز في العادة على السياسات العامة التي تحدد الشكل العمراني المستقبلي للمناطق وشبكة المواصلات الخاصة بها. بعد ذلك يقومون باستخدام هذه الأدوات في تقييم مدى مواءمة كل سيناريو لأهداف المجتمع المستقبلية. وتعد هذه الأدوات بمثابة مجموعة ثانوية من التصنيف العام للأدوات والذي يعرف بـ «نظم دعم التخطيط» والذي يشتمل كذلك على مناهج أخرى مثل منهج الاقتصاد الإحصائي ومنهج النمذجة السلوكية المعتمد على العميل[٢٥]. وتعتمد هذه الأدوات في العادة على نظم المعلومات الجغرافية أو نظم قواعد البيانات التي تستخدم وحدات مختلفة من التحليل والتي تتراوح بين طبيعة المكان وحتى معدل البناء الفردي. ويتم استخدام الواجهات المعتمدة على الإنترنت بشكل متكرر وذلك للسماح بتوزيع استخدام هذه الأدوات.

إن الهدف من معظم هذه الأدوات المشار إليها آنفاً هو دعم جهود المشاركة المجتمعية على نطاق واسع. غير أنه بالنسبة لبعض القضايا فإن مثل هذا النموذج لا يكون الأكثر فعالية ونجاحاً بصورة دائمة، بل ينبغي حينها أن تكون المشاركة مكثفة بشكل أكبر. وذلك صحيح بلا شك خصوصاً فيما يتعلق بالمشاركة التي من المفترض أن تكون تعاونية بدرجة أكبر، وأن تتم بين مجموعة أصغر من الجهات المعنية كالمشاركة بين أبناء الحي الواحد التي من شأنها التركيز على مشروع محدد مثل تخصيص حديقة للمجتمع أو التخطيط لإقامة حدث ما. وهناك العديد من الأدوات على الإنترنت والتي تُستخدم في دعم هذا النوع من المشاركات وكذلك في التغلب على حاجز المكان وحاجز الزمن أيضاً في بعض الحالات. وتتراوح هذه الأدوات ما بين الأدوات المعقدة لرسم الخريطة الذهنية وأدوات العصف الذهني مثل مايندميكسر.* (www.mindmixer.com)، بالإضافة إلى أداة مايندميستر MinMeister (www.mindmeister.com) فضلاً عن أداة ويبسبيراشن[٢٦] Webspiration (www.webspirationpro.com)، بالإضافة إلى

* هي أداة لجمع آراء العامة حول أنشطة المؤسسات والشركات والهيئات الأخرى. المترجم.

أدوات المؤتمـرات الإلكترونية عبر الإنترنت مثـل Adobe Connect (www.adobe.com\products\adobeconnect.html وموقـع سـكايب Skype الـذي يوفر خاصية الاجتماعات الهاتفية مجانـاً (www.skype.come\intl\en_us\bussiness\group_video)، وأخيـراً أدوات مشـاركة الوثائق المجانية عبر موقـع غوغل دوكس Google Docs (www.google.com\gooogle_d_s\tour2.html).

على الرغم من أن أدوات رسـم الخريطة الذهنية مثل مايندميسـتر ومايندميكسر تشبه إحدى حلقات ستارتريك Star Trek (العالم الخيالي)* أو الأداة التي يستخدمها جراح المخ قبل شروعه أو أثناء إجرائه لعملية جراحية بالجمجمة، إلا أن تلك الأدوات ليست كذلك، بل هي مجرد تصوير مرئي توضيحي للمعلومات التي يتداولها المشاركون في المناقشات حول كلمة واحدة أو حول نص كامل. وتلتقي تصنيفات الكلمات والأفكار أو المهام مع بؤرة الاهتمام حيث تدور حول مركز المخطط البياني لتشكل بعض الفروع وبعض أجزاء الفروع. ويعرف هذا المفهوم أيضاً بالمخططات العنكبوتية أو شبكة العقل أو العصـف الذهني. وأياً كان مسـماها فهي تؤدي دوراً مهماً فـي التخطيط لنتائج جلسات العصف الذهني كما أنها تعد أداة قيمة للمشاركة الجماعية.

## الشبكات الاجتماعية والمشاركة المجتمعية وحجم التغريدات:

اسـتمر استخدام مصطلح «الشـبكات الاجتماعية» لأكثر من سـتين عاماً، ووفقاً لعلم الاجتماع الأكاديمي فإن مصطلح الشـبكات الاجتماعية يشير إلى التفاعلات بين الشـخص ونظيره بحيث إن نظرنا لهذه التفاعلات في إطار الحشود والأعداد الكبيرة من الناس فإنها تشـكل المجتمع. ونظراً لظهـور تقنيات الاتصال الحديثة وعالم روّاد الأعمال، أصبح المتحمسون من جموع الناس على دراية بشبكات التواصل المتاحة عبر الإنترنت والتي تسـتخدم في التواصل الاجتماعي والألعاب وكذا لإدارة الأعمال. ومن هذه المواقع موقع فيسـبوك Facebook ومايسبيس Myspace وتويتر Tweeter ويلب Yelp وزينغا Zynga وإيباي Ebay وسـكندلايف Second Life ولينكدإن LinkedIn. والجديد في الأمر أن هذه المواقع بها خاصية لم يفطن لها الناس ولم يستخدموها ألا وهي إمكانية استخدامها كأداة للمشاركة العامة.

ويعزو خبراء الانتخابات الرئاسـية جزءاً من النجـاح التكتيكي للرئيس أوباما في جمـع المـال وتنظيم الانتخابات في عامي ٢٠٠٨ و٢٠١٢ إلـى قدرة منظمته على دمج

* سـتار تريك أحد أهم ظواهر الخيال العلمي الأمريكي يمتد لست سلاسـل من الحلقات التلفزيونية، وهو أيضاً أحد عشر فلماً مميزاً ومئات الروايات وألعاب الفيديو والألعاب الحاسوبية... المترجم.

مفاهيم مواقع التواصل الاجتماعي الجديدة في البيانات الديموغرافية التفصيلية، وكذلك في سجلات التصويت وبرامج التحليل الإحصائي والنمذجة التنبؤية بالإضافة إلى بعض أدوات الحملات الانتخابية التقليدية الأخرى. ويجري حالياً البدء في اختبار مواقع التواصل الاجتماعي لاستخدامها كأداة فعالة لتعزيز المشاركة السياسية. فقد قام مركز بيو للبحوث Pew Research Center بإجراء مسح في عام ٢٠١٢ قام من خلاله بتوجيه سؤال لمستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي حول ما إذا كانوا يستخدمون هذه المواقع لأنشطة سياسية. وفي دراسة أُجريت عن «السياسة في مواقع التواصل الاجتماعي Politics on Social Networking Sites» والتي أجراها لي راين Lee Raine وآرون سميث Aaron Smith أشارا إلى أن ٣٦٪ ممن تم استطلاع آرائهم يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك أو لينكدإن أو غوغل «للإعجاب» أو لدعم وتأييد تلك المواد المتعلقة بالسياسة أو بالقضايا الاجتماعية التي يقوم الآخرون بنشرها. وفي حين أن ٣٤٪ ممن تم استطلاع آرائهم يقومون بنشر أفكارهم وتعليقاتهم الشخصية على القضايا السياسية أو الاجتماعية فإن نحو ٣١٪ يستخدمون تلك المواقع بهدف تشجيع الآخرين على اتخاذ موقف تجاه القضية السياسية المعنيين بها[٢٧]. ورغم أن مواقع التواصل الاجتماعي تعد مجالاً متنامياً وآخذاً في الانتشار إلا أن غالبية المواطنين لا يستخدمونها في الأغراض السياسية حتى الآن.

وقد اشتهرت جينيفر إيفانز كولاي Jennifer Evans Cowley وهي أستاذ مساعد بجامعة أوهايو ستيت والتي تدرس بكلية التخطيط المدني والإقليمي City and Regional Planning at The Ohio State University ببحوثها التوضيحية وكتاباتها حول أساليب التخطيط التشاركي والتي تتراوح من شبكات التواصل الاجتماعي وحتى أسلوب حشد المصادر وتطبيقات الهواتف المحمولة. وقد وردت الإشارة إلى العديد من الأمثلة المأخوذة عن جينيفر آنفاً في هذا الفصل. وتوضح نتائج المسح الذي قامت به كولاي أن حجم استخدام الحكومات المحلية لشبكات التواصل الاجتماعي يُعد متدنياً، في حين توصل البحث إلى أن استخدام المنظمات الشعبية لشبكات الإنترنت يفوق بكثير استخدام الحكومات المحلية لها، حيث وجدت أن هذه المنظمات الشعبية تستخدم شبكات الإنترنت تلك لمناقشة قضاياها الخاصة. واكتشفت أيضاً أن الشبكات الاجتماعية التابعة للمؤسسات كانت في العادة شبكات محدودة وصغيرة الحجم وكانت مدخلاتها أقل بكثير من الطرق التقليدية. كما لاحظَت كولاي أن معظم

شبكات التواصل الشعبية يتم تصميمها بغية معارضة المقترحات المقدمة لتخطيط بعينه. ورغم أن هذه المواقع قد حازت على قدر كبير من الاهتمام (نتيجة للشبكات الكبيرة) وأتاحت مساحة للحوار، إلا أنها لم تكن فعالة في التأثير على عمليات صنع القرار. كما أشارت كولاي إلى أن شبكات التواصل الاجتماعي تتمتع بقدرتها على نشر معلومات حول أنشطة التخطيط بسرعة فائقة. ومع ذلك، ونظراً لأن المواطنين يميلون إلى ربط المواطنين الذين تجمعهم سمات مشتركة كالانتماء العرقي أو الديني أو العمر أو الحالة الاجتماعية عبر شبكات التواصل، فلم تتمكن المنظمات المعنية بالتخطيط من الوصول إلى مجموعات متنوعة من المواطنين لأن هذه الشبكات تميل لتقسيم هذه المجموعات وفق التوزيع الديموغرافي للسكان. ووفقاً لإحدى استنتاجات كولاي فإنه لا بد أن يكون التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت أداة من بين العديد من الأدوات التي يستخدمها المخططون في عملية المشاركة[٢٨].

بدأ عددٌ من المجتمعات ومزودي الخدمات في استغلال شبكات التواصل الاجتماعي وخاصة موقعي الفيسبوك وتويتر لاستكمال الجوانب التي افتقرت إليها مواقعهم الإلكترونية وكذا للتواصل مع مواطنيهم. وتعتبر إحدى أهم الفوائد السياسية الهامة التي حققتها وسائل التواصل الاجتماعي أنها منحت المسؤولين الحكوميين فرصة للوصول المباشر والمتاح للتواصل مع عامة المجتمع. وقد قامت إحدى قرى ضواحي مدينة شيكاغو بوضع رسائل وإشعارات بشكل منتظم حيث يتم نشرها على صفحتها الشخصية في موقع فيسبوك مع نسخة مختصرة يتم إرسالها في تغريدة لا تتجاوز ١٤٠ حرفاً أو أقل على موقع تويتر. ومتلقو هذه الرسائل هم مستخدمون مسجلون على موقع الفيسبوك حيث قاموا بتسجيل إعجابهم بصفحة القرية على موقع فيسبوك واختاروا خاصية «الحصول على الإشعارات» لتلقي الإشعارات وتحديثات الأخبار على صفحاتهم على موقع الفيسبوك أو أنهم قاموا مباشرةً بزيارة صفحة القرية على موقع الفيسبوك وقاموا بالاطلاع على الرسائل الموجودة عليها. وبالنسبة لموقع تويتر فإن الرسالة تصل في الحال إلى الذين « يتابعون» صفحة القرية أو الذين يقومون بالبحث عن جميع الرسائل الواردة من المرسل عن طريق البحث عن هاشتاج المرسل (#) كهاشتاج # thevillage على سبيل المثال. وتستخدم مدينة بيتش Beach بولاية فرجينيا موقع الفيسبوك لدعم جهود التوسع الإعلامي وليكون أيضاً بمثابة منصة تشجع الأفراد على المشاركة في حوار جماعي. ومن الشائع كذلك لدى الحكومات المحلية التي لديها صفحات رئيسية على الفيسبوك أن يكون لديها أيضاً صفحات مستقلة للإدارات والهيئات المختلفة. ومع ذلك، فإن التغريد على موقع تويتر والإضافات المنتظمة على

صفحات المدن والمقاطعات الموجودة على موقع الفيسبوك هو أمر استثنائي بالنسبة للحكومات المحلية وليس هو القاعدة.

تضم صحيفة بي سي وورلد PCWorld مقالة موجزة متميزة تتناول «المواقع المجانية التي تتيح لك إنشاء موقع على الإنترنت في غضون ٥ دقائق»[٢٩]. وقد أعدت لارا ويبستر Lara Webster الحاصلة على درجة الماجستير في الاتصال الجماهيري والدراسات الإعلامية دليلاً مبسطاً تحت عنوان «كيف تُنشئ صفحة لمدينة على موقع الفيسبوك» والذي يمكن الحصول عليه من خلال الرابط التالي: http://smallbusiness.chron.com/set-up-city-Facebook-27409.html. وقد كتب إيرك إلدون Eric Eldon كذلك مقالاً مفيداً للغاية تحت عنوان «عشر طرق يمكن لموقع الفيسبوك أن يساعد الحكومات المحلية من خلالها على تقديم خدمة أفضل لناخبيهم»[٣٠]. وقد أشار إيرك إلى أنه على الحكومات المحلية أن تحدد الشخص الذي سيكون مسؤولاً عن متابعة وإدارة صفحتهم الإلكترونية حيث سيكون مسؤولاً أيضاً عن كتابة الردود على تعليقات الزوار. فعلى سبيل المثال، أعلنت مدينة فينتورا Ventura بولاية كاليفورنيا عن وظيفة شاغرة تحت مسمى «مدير مشاركة مدنية» تكون مهمته إدارة موقع المدينة الإلكتروني بالإضافة إلى إدارة وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى فضلاً عن مسؤوليات المشاركة المدنية.

تستخدم العديد من المنظمات برمجيات إدارة التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة حجم المشاركات ولتحسين الخدمات الدائمة التي تقدمها الصفحات الإلكترونية مثل كونتيكست أوبشنال Context Optional أدوبي سيستميز (Adobe Systems) وبودي ميديا Buddy Media (SalesForce.com) وفيتشر (أوراكل) Viture (Oracle) وذلك بغرض إدارة وتحسين المنصات الإعلامية الإلكترونية وعمليات المشاركة الرقمية. ويؤكد أوراكل Oracle أن منصة التسويق الاجتماعي الخاص ببرنامج فيتشر Viture تساعد المنظمات على تعزيز جهودها في مجال التسويق الاجتماعي للوصول إلى المستوى الأعلى من المشاركة المجتمعية عن طريق إتاحة الفرصة للعلامات التجارية للانتشار على شبكات التواصل الاجتماعي المتعددة واستهداف الرسائل العالمية والمحلية واستحداث تفاعلات فريدة ومتسقة مع العلامات التجارية ونشر المحتوى الذي يضمن مشاركة الجماهير وتأهب القادة. والجزء الذي يتصل بكتابنا في هذا الأمر هو محاولة المنظمات، سواء كانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، تقديم خدمة عامة مُحسنة من خلال الاستجابة الفورية لمطالب العملاء توفير المناخ لمشاركة تواصلية باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

لقد أظهــر القطاع العام اهتماماً كبيراً بوســائل التواصــل الاجتماعي والإنترنت للتواصل مع العملاء والموظفين والمســاهمين. وقد كشــف مســح تم إجراءة بواسطة كونفرنس بورد Conference Board وجامعة ستانفورد Stanford University أن نسبة ٤, ١٤٪ من الشركات تتواصل مع المساهمين عبر وسائل التواصل الاجتماعي وأن ثلاثة أرباع الشــركات تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي في التفاعل مع عملائها. ووفقاً لقانون لجنــة الأوراق المالية والبورصات Securities and Exchange Commission، الذي صدر مؤخراً، فإن النشــر على مواقع وســائل التواصــل الاجتماعي مثل موقع الفيســبوك وتويتر وغيرهما من المواقع الإلكترونية التابعة للشركات يتوافق مع قاعدة الإفصاح العادل، وتعد كذلك وسيلة مصرح بها للشركات قانوناً بحيث يمكنها التواصل من خلالها مع مساهميها ومع جمهور المستثمرين[٢١]. كذلك يتزايد استخدام المسؤولين التنفيذيين لوســائل التواصل الاجتماعي حيث يســتخدمونها لإضافة خطاباتهم على صفحاتها وكذلك لإضافة العروض التقديمية للمســتثمرين فضلاً عن استخدامها في التواصل مع الموظفين.

إن تزايــد فرص اتاحة الوصــول للمعلومات والتفاعل مع الآخريــن والتي توفرها وســائل التواصــل الاجتماعي هي نعمــة للحكومات المحلية ونقمــة عليها في الوقت ذاته، لكن نســبة كونها نعمة لها أعلى بكثير مــن كونها نقمة عليها. وذلك لأن المواقع الإعلامية المشــهورة يمكن أن تُســتخدم لنشــر الإشــعارات، وذلك مثــل إضافة كتب جديــدة للمكتبة وكذلك الإعلان عن الحيوانات المحتجزة التي تم الإمســاك بها وربما ســتكون متاحة للتبني ما لم يدعي أحد ملكيتهــا فضلاً عن الإعلان عن الإصلاحات الطارئــة للطرق، وكذا إغلاق المدارس في فصل الشــتاء والضرائب المســتحقة على الممتلــكات بالإضافة إلى الاجتماعــات العامة، وغيرها. وعلــى الجانب الآخر، فإن المواطنين بإمكانهم اســتخدام المواقع ذاتها لإرسال الشكاوى والتعليقات الساخرة حول تجاربهم مع الخدمات ليطالعها الجميع. ولا تهتم أغلب الحكومات المحلية بالشــبكات الاجتماعيــة بقدر اهتمام القطاع الخاص بها. هذا، وتعين العديد من الشــركات في الوقت الراهن موظفين يعملون بدوام كامل ليكونوا مســؤولين عن متابعة جميع مواقع التواصل الاجتماعي للرد على الانتقادات الهدامة التي من المحتمل ورودها. وقد نتج عن اســتخدام العملاء الساخطين لوســائل التواصل الاجتماعي في نشر الانتقادات استحداث منصب مستشــار الصور كمهنة حرفية حيث يكون المستشار متخصص في حماية العلامات التجارية لعملائه. ولقد أدى ذلك إلى دخول مصطلح «إدارة السمعة reputation management» للمعجم اللغوي المتخصص.

إن قيمة وسـائل التواصل الاجتماعي وفوائدها من المتوقع أن تزيد وبنسـبة أعلى بكثير عن أضرارها المحتملة إذا استطاع المرء أن يـدرك ويؤمن بالفكرة التي تقضي بأن الشكوى هي منحة وأن المرء عدو ما يجهله كما ذكرنا آنفاً في هذا الكتاب. وتعد أي وسـيلة تواصل تعمل على زيادة قدرة الحكومات المحلية على الاسـتماع والإنصات والتعلم من مواطنيها وعملائها ومسـاعدتها مسألة لها قيمتها وأهميتها عندما يتعلق الأمر بقدرة هذه الحكومات على تقديم خدمة عملاء جيدة. وقد وصف غافين نيوسم Gavin Newsom فـي كتابه المواطن: كيف تجعل ميـدان المدينة رقمياً وتعيد ابتكار الحكومـة Citizenville: How to Take the Town Square Digital and Reinvent Government تلـك الحادثة عندما تلقى رئيس بلديـة نيووارك Newark كوري بوكر رسـالة على موقـع تويتر من أحد الناخبـين قدم فيها طلباً للحصول على مسـاعدة أحدهم في إزاحة الجليد من أمام منزل والده. وعندها قام رئيس البلدية بالرد عليه عن طريق تغريدة يخبره فيها ألّا يقلق وأنه سيبعث له بمتطوعين يحملون المعاول والملح لمساعدته. ولقد كان يوماً مشهوداً في وسائل الإعلام. «رئيس المدينة يستمع لهم، إنه بطل حقاً»[٣٢].

إنه من الضروري أن تدرك أن اسـتخدام وسـائل التواصل الاجتماعي لا يزال في مرحلة التطور تماماً كما تتطور منتجات التواصل الجديدة التي يسـهل الوصول إليها وتخضع للتطوير أسبوعياً وتستخدم للتواصل بين الأفراد. ومن الصعب مقارنة نجاح أي من تلك الوسـائل بالنجاح المتواصل الذي تحققه مواقع الفيسـبوك وتويتر، وعلى الرغـم من ذلك ينبغي على مـزودي الخدمات أن يبقوا يقظين بينما يتم اسـتحداث منتجات أخرى حتى يتمكنوا من الاستفادة من فوائدها المحتملة وكذلك ليحموا أنفسهم من التحديات التي ستواجههم جراء انتقاد العامة المحتمل وغير العادل أحياناً.

## المعلومات الإلكترونية - من البساطة والثبات إلى التعقيد والديناميكية:

منذ فترة ليست بالبعيدة استطاعت معظم الهيئات المعنية بالتخطيط أن تتيح للعامة إمكانية وصول محدودة لمجموعة البيانات الأولية التي يستخدمونها كجزء من عمليات التخطيط. ونظراً للتقدم الذي شـهدته تكنولوجيـا المعلومات فقد بدأت الهيئات في إتاحـة الوصـول لمزيد من البيانات ولكن من جانب واحد فقـط. وعادةً ما يتم توفير هـذه البيانات بمعدل ثابت دون تغيير وسـتكون محظوظـاً إذا خضعت هذه البيانات لتحديث سنوي. إلا أن هذا الأمر قد بدأ يتغير خلال العقد الماضي. ولأن الحكومات

قد بدأت في نقل العديد من الخدمات والمعلومات إلى النظم الإلكترونية عبر الإنترنت فقد أصبح الوصول إلى البيانات الحكومية متاحاً إلى حد كبير. وأصبحت العديد من الهيئات الحكومية تتيح الوصول الديناميكي لبعض من بياناتها، وغالباً ما يكون ذلك عبر استخدام أدوات نظام المعلومات الجغرافية على الإنترنت. ولكن ظلت إمكانية الوصول متاحة غالباً من جانب واحد وتم تقديمها في شكل جداول وخرائط قابلة للعرض. وبشكل عام فإن إمكانية الوصول إلى البيانات الأولية ما زال محدوداً غير أن ذلك الأمر بدأ يتغير أيضاً.

بدأت بعض الهيئات الحكومية في إتاحة الوصول المباشر لمجموعات بياناتها الأولية كما كانت في كثير من الأحيان تتيح البيانات بشكل فوري. وباستخدام نموذج الأعمال التجارية الذي يطلق عليه «توفير البيانات كخدمة» فإن بعض الهيئات مثل هيئة الحماية البيئية EPA تتيح بياناتها بصيغة يمكن قراءتها مباشرة من خلال التطبيقات المتاحة على شبكة الإنترنت. وبدأ تطبيق غوغل إيرث Google Earth وتطبيق ماب كويست MapQuest بالفعل باستخدام مثل هذه البيانات ودمجها في أدوات نظام المعلومات الجغرافية الخاصة بها ومن ثم إتاحة مثل هذه المعلومات متاحة للعامة. وعلى الرغم من ذلك فإن بعض الهيئات ترفض إتاحة هذه المعلومات. وربما يكون هدفهم من ذلك هو حماية وضمان خصوصية الفرد والشركة إلا أن سبب رفضهم قد يرجع أحياناً إلى التخوف من الكيفية التي يمكن أن تستخدم بها هذه البيانات. هذا بالنسبة لبعض الهيئات أما رفض الهيئات العامة لإتاحة مثل هذه البيانات فيرجع السبب فيه إلى التخوف من رد الفعل السياسي الذي ربما ينتج عن لذلك.

ولأن الحكومات قد بدأت في نقل المزيد من الخدمات والمعلومات إلى النظم الإلكترونية، فمن المرجح أن يتم معالجة هذه المخاوف وستكون البيانات الأساسية متاحة بصورة أكبر لمجموعة كبيرة من المستخدمين المحتملين. وسيؤدي إتاحة البيانات إلى تطوير تطبيقات وتحليلات الجيل الثالث والتي ستتيح العديد من وسائل المشاركة في الخدمات والقضايا المحلية. وربما ستزيد هذه التطبيقات الجديدة من حجم المزايا التي يمكن الحصول عليها وذلك على نحو غير متوقع. فعلى سبيل المثال، ينشر العديد من مزودي خدمات الترانزيت «العبور» بيانات تتعلق بخدماتهم بصيغة منظمة يمكن قراءتها. كما أن موقع غوغل وغيره من مواقع الخدمات الأخرى يقومون بجمع البيانات من مئات المدن لتزويد عملائهم بالمعلومات التي يحتاجونها لإعداد خطة الترانزيت الخاصة بهم. ويمكن استخدام البيانات ذاتها من خلال مطورين مختلفين

كلياً ليقوموا بحساب أوقات خدمات العبور لتغطية الخدمة وذلك لأغراض تحليلية. فعلى سبيل المثال، تستخدم هيئة تريميت TriMet، الواقعة بمدينة بورتلاند Portland، تطبيقاً يدعى أوبين بلانز OpenPlans لتخطيط الرحلات حيث يستخدم هذا التطبيق بيانات النقل / العبور الحكومية للسماح للناس بالتخطيط لرحلاتهم في جميع أنحاء المنطقة باستخدام أنماط العبور المتعددة. وعلى غرار ذلك، تستخدم منظمة بايك بلانير bikeplanner.org تطبيق أوبين بلانز لتتيح للمواطنين إمكانية تنظيم رحلاتهم بالدراجات الهوائية حول عاصمة المدينة. ولأن البيانات المرتبطة بالتخطيط كبيانات استخدام الأراضي وقوائم الضرائب وغيرها من المسائل الأساسية الأخرى قد باتت متاحة للعامة فسيكون بإمكان الأدوات المتوفرة على شبكة الإنترنت أن تحقق أفضل استفادة ممكنة منها.

لقد بدأت الهيئات الحكومية، في الوقت الحالي، في تبني مبدأ تبادل المعلومات الثنائي الجانب، إذ إن البيانات المنشورة الآن من قبل أغلب الحكومات أو من المصادر الخاصة تعد بوجه عام بيانات أحادية الجانب. ولكن الرحلة في اتجاه واحد هي بمثابة فرصة ضائعة. فعلى سبيل المثال، عند تزويد أحد المخططين بمجموعة بيانات لطرود داخل المدينة فربما تواجه هذا المخطط مشكلات في تصنيف تلك البيانات ومن ثم يبدأ في تعديل الملف ليتمكن من استخدامه. ونادراً ما تعود هذه النسخة المعدلة من الملف إلى ناشر البيانات الأصلي بحيث يمكن أن تفيد المستخدمين الجدد. ويعد توفير البيانات ثنائية الجانب التي تسمح بتبادل المستخدم للبيانات ذهاباً وإياباً عملية تعود بالنفع أيضاً على المزود الأصلي للبيانات. وتأتي بعض البيانات التي تستخدمها الحكومات المحلية لإدارة العمليات من قبل عملائهم، وكذلك من قبل المواطنين وأصحاب الأنشطة التجارية على نطاق محدود، كما أن تدفق المعلومات القيمة سيزداد بشكل مطرد كما أوضحنا في الجزء المتبقي من هذا الفصل.

## حشد المصادر:

وضع عدد من المؤلفين تعريفات مختلفة لمصطلح «حشد المصادر Crowdsourcing» وذلك حتى يتوافق ويتطابق مع متطلبات مجالات عملهم وتخصصاتهم المختلفة. وحتى يتماشى التعريف مع أهداف هذا الكتاب، فنحن نميل لاستخدام المعنى الذي قدمه كلٌ من إستيليس أروز Estelles Aroas وجونزالز لادرون دي جيفارا Gonzalez Landron-de-Guevara. فقد عرفاه بأنه:

«نوع من النشـــاط التشـــاركي عبر الإنترنت يقترح من خلاله شـــخص أو مؤسسة أو منظمة غير ربحية أو شـــركة على مجموعة من الأشـــخاص الذين تتفاوت معارفهم وميولهم وأعدادهم أن يتحملوا مسؤولية أداء بعض المهام التطوعية عبر دعوة مفتوحة مرنة. ودائماً ما تنطوي المهمة على منفعة متبادلة خاصة إذا كانت المهمة تتفاوت فيها درجة التعقيد والنمطية وتتطلب مشـــاركة الجمهور ســـواء بالعمـــل و/ أو بالمال و/ أو بالمعرفة و/ أو بالخبرة. وسيكون لدى المستخدم حالة من الرضا والإشباع تجاه بعض الخدمـــات ســـواء كان ذلك في صورة اقتصادية أو تقديـــر اجتماعي أو احترام للذات أو تطور للمهارات الفردية، بينما ســـيجد المتعهد الجماعي ميزة ما أضافه المســـتخدم للمشروع الذي سيعتمد شكله وطبيعته على نوع النشاط الذي يقوم به»[٣٢].

إن حشد المصادر هي طريقة غير تقليدية لجمع البيانات من خلال مطالبة العديد من الناس بأن يسهموا بمادة من مواد البيانات التي غالباً ما تكون عبارة عن ملاحظة شخصية أثناء مضيهم في طريقهم إلى مهامهم اليومية المعتادة. وتعد وسائل التواصل الاجتماعـــي عبر الإنترنت والمواقع الاســـتعراضية مثل ذاغت Zagat ويلب Yelp أمثلة معروفة على بيانات حشـــد المصادر. ولقد زادت الهواتف الخلوية التي تدعم الاتصال بشـــبكة الإنترنـــت من فرص جمع مثل هـــذه البيانات إلى حد كبيـــر. وكما ذكرنا في الفصول السابقة فإن العديد من المدن لديها الآن تطبيقات يمكن تحميلها على الهواتف الخلوية كجزء من خدمات المعلومات ٣١١ الخاصة بها والتي تسمح للناس بالإبلاغ عن حالات الرســـم على الجدران ومصابيح الشـــوارع المكسورة والحُفر وغيرها من الأمور المتعلقة بالشأن المحلي. فعندما يواجه المواطنون مشكلة ما فيمكنهم تسجيلها والتقاط صـــور لها، وإذا كانت هواتفهم الخلوية بها خدمة تحديد المواقع GPS فيمكنهم تحديد موقعها. ويســـمح موقع أوبن ســـتريت ماب OpenStreeiMap.org، المشار إليه آنفاً، للناس بالمســـاهمة بمعلومات مكانية للخرائط المتاحة مجاناً. كما يمكن الحصول على بيانات حشد المصادر من المساهمات التي يتطوع بها الأفراد أو بالإمكان استخلاصها من خلال رصد الأنشطة اليومية المعتادة.

بإمكان المواطنين المشاركين في الأنشطة المجتمعية أن يُحدثوا فارقاً في مجتمعاتهم بل وفي العالم بأســـره. فالعلماء الذين قاموا بدراســـة ظاهرة الاحتباس الحراري لم يتمكنوا من تحليل أو التنبؤ بتأثير التغيرات المناخية على الصعيد الإقليمي ولم يتوصلوا لمعرفة تأثيرها على الحيوانات والنباتات باســـتخدام نماذج حاســـوبية نظرية، كما أن الصـــور المصغرة التي أتاحتها الأقمار الصناعية وكذلك العمل التحليلي داخل المعامل،

لم يُغن عن العمل الميداني ولا عن عمليات المراقبة الأرضية. ولتسهيل الحصول على المعلومات الحقيقية التي يتطلبها البحث العملي، قامت المؤسسة الوطنية للعلوم والمسح الجغرافي بالولايات المتحدة U.S Geological Survey and National Science Foundation بإنشاء الشبكة القومية للدراسات الفينولوجية National Phenology Network عام ٢٠٠٧. وحالياً وبفضل مساهمة العامة وبتكاليف زهيدة، أصبحت هذه الشبكة تضم الآن جيشاً يتألف من أكثر من ٢٠٠٠ متطوع من كندا والمكسيك والولايات المتحدة، ويقوم هؤلاء المتطوعون برصد أوجه الاختلاف بين قرابة ٦٠٠ فصيلة من الحيوانات والنباتات. وقد تم تسجيل أكثر من ٢ مليون نقطة بيانية قام بها هؤلاء المتطوعون من خلال برنامج عبر الإنترنت يسمى أجندة الطبيعة Natures Notebook ويسعون مؤخراً لتسجيل مليون ملاحظة إضافية هذا العام. ويبلغ عدد المتطوعين في مشروع بادبيرست Project Budburst الذي ترعاه مؤسسة العلوم الوطنية NSF قرابة ١٥٠٠٠ متطوع مسؤولون عن تسجيل ملاحظاتهم حول التغيرات التي تحدث للنباتات عبر فصول السنة، حيث قامت مؤسسة أنينبرج Annenberg Foundation بتمويل مشروع تعليمي أطلقت عليه اسم رحلة الشمال Journey North حتى يستطيع الطلاب في ٦٠٠٠ مدرسة تقديم تقارير عن مشاهدات النباتات المزهرة والفراشات والطيور المهاجرة[٢٤]. ولم يكن هناك ما يدعو للخوف لكن بسبب تطبيق الهاتف الخاص بمشروع بادبيرست، ظهرت هناك فراشات غاضبة على غرار الطيور الغاضبة.

اعتمدت إدارات التخطيط، على مدار أعوام عديدة، على حشد المصادر للحصول على مدخلات العامة على نطاق واسع فيما يخص خطط التطوير الشاملة ومن ثم إدارة هذه المدخلات. ففي مدينة كوربوس كريستي Corpus Christi بولاية تكساس كانت أهداف برنامج كوربوس كريست Corpus Christ الذي تولى إدارته جون لويس John Lewis هي المسؤولة عن تطوير الأهداف التي باتت هي أساس الخطة الشاملة للمدينة. وقامت لجنة توجيه المواطنين بالعمل مع المقيمين للتعرف على عشرة مناطق هامة وتطوير أربع قضايا من شأنها توفير الخيارات لكل من هذه المناطق الهامة وعمل وتوزيع وجمع بطاقات تصويت مطبوعة. كما كان هناك تغطية تلفزيونية وصحفية واسعة للبرنامج ولعملية التصويت الورقي. وبنهاية التصويت كان قد أعرب أكثر من ١٢٠٠٠ مقيم عن تفضيلاتهم من خلال تصويتهم لصالح هذه الخيارات على الرغم من أن هذا البرنامج قد ظهر قبل ظهور الإنترنت. ولتتذكر هنا أنه لم يمر سوى ٥ أعوام على اختراع جهاز الآي فون حتى تاريخ كتابة هذا الفصل.

لقد قامت الحكومات المحلية في الآونة الأخيرة بمدن لينكولن Lincoln ولانكستر Lancaster ومقاطعة نبراسكا Nebraska وهامترامك Hamtramck وميتشغان Michigan باستخدام حشد المصادر وكذلك الإنترنت للمساعدة في إشراك مجتمعاتهم في تطوير خططهم المحلية الشاملة. ولضمان مشاركة المجتمع بأقصى درجة ممكنة في تطوير الخطط الشاملة لمقاطعتي لينكولن ولانكستر، فقد استخدم مسؤولو التخطيط في المدينة عدة وسائل كان من بينها الرسائل البريدية والموقع الإلكتروني والرسائل الإخبارية المكتوبة بلغات متعددة وكذلك النشرات الإعلانية وورش العمل والمجالس المفتوحة فضلاً عن وجود عشرة أكشاك في الأماكن العامة بالإضافة إلى شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك Facebook وتويتر Twitter ويوتيوب YouTube والقناة التلفزيونية الرسمية، وكذلك البيانات الصحفية والتغطية الإعلامية وموقع التواصل الاجتماعي الافتراضي مايندميكسر Mindmixers Virtual Town Hall الذي يستخدم لعقد مجالس بلدية افتراضية والذي سبق الإشارة إليه في هذا الفصل. وقد سجل موقع الإدارة الإلكتروني ومجموعة التعليقات أكثر من ١١٠٠٠ زيارة للموقع و٣٠٠٠ زائر مميز خلال المدة المستغرقة في تطوير الخطة.

وكما أوضح براندون غاريت Brandon Garrett وهو أحد مسؤولي التخطيط في إدارة التخطيط بمقاطعتي لينكولن ولانكستر، فإن هذه العملية قد بدأت بسؤال المواطنين بتصفح موقع إدارة التخطيط والولوج إلى رابط التعليقات الإلكترونية وموقع المجالس البلدية الافتراضية والانضمام للمجموعة وإكمال ملف قصير واختياري عن البيانات الديموغرافي. وتتمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط في أن يقوم المشاركون بتطوير واقتراح الأفكار (الذكية) ونشرها على الموقع. ومن ثم لذلك قام المشاركون بالتصويت على جميع الأفكار وترتيبها حسب أولويتها، حيث يتم دمج الأفكار والمقترحات التي حصلت على أعلى نسبة تصويت للمرحلة التالية من مراحل عملية التخطيط بحيث يتم الاستعانة بها في تطوير ومقارنة النواحي المختلفة للسيناريوهات الثلاثة البديلة للتنمية. ثم يتم بعد ذلك عرض ثلاثة خيارات على المواطنين: إما خطة اعتيادية لتوسيع ضواحي المدينة، أو عينة جغرافياً مستهدفة كنموذج للنمو الحضري الموجه، أو نموذج حضري متاخم وأكثر ضغطاً. وقد تم إنشاء أكشاك وتم توزيعها على عشر مناطق عامة تغطي أنحاء المجتمع. وتم وضع خيارات هذا النموذج من النمو الحضري باستخدام مجموعة من الأدوات التي تم إدراجها في قائمة حتى يمكن العمل بالتنسيق مع وسائل الإعلام الإخبارية. وقد حصل المواطنون على فرصة التصويت

عبر الإنترنت ونشر أي تعليقات بما يرغبون في أن يكون جزءاً من خيارات النمو الثلاثة. وتم توفير نسخ ورقية من نماذج التصويت ووُضعت صناديق لجمع الأصوات. وقد استخدم مئات المواطنين موقع المجالس البلدية الافتراضية للتعليق والتصويت على خيارات النمو الحضري الثلاثة، وكان ذلك بمثابة عائد استثماري متواضع على الرغم من أن هذا النوع من التخطيط سجل معدل مشاركة عامة أعلى. وقد تم إحالة النتائج بعد ذلك إلى اللجنة الاستشارية التي تتألف من ٢٠ عضواً من بينهم تسعة أعضاء ضمن لجنة التخطيط وأحد عشر عضواً متطوعاً من أفراد المجتمع.

هناك بعض المخاوف المحتملة حيال استخدام حشد المصادر الذي ينبغي إقراره، إذ لا ينبغي اعتبار المشاركين مجرد عينة عشوائية و/ أو أن حجم العينة المستخدمة قد لا يكون كافياً. فقد لا تكون نتائج التقرير ممثلة بشكل دقيق لنماذج وصفات وسمات المجتمع بأسره. وربما تكون هناك مخاوف بخصوص ضبط الجودة، وذلك نظراً لوجود عوامل عدة من بينها طول المدة اللازمة لإتمام هذه العملية، وكذلك ربما تكون هناك أيضاً قضايا تتعلق بتعويض المشاركين في حشد المصادر. كما أن هناك أيضاً مشكلة يتجاهل وجودها الجميع ألا وهي كيفية قيام الموظفين الرسميين بدمج المشاركة العامة مع المبادئ الأساسية للحكومة النيابية وهل بالإمكان التوصل لنتيجة جيدة من ذلك.

في إحدى المجتمعات الجنوبية الصغيرة حيث تقع كنيسة متشددة تسمى هايرد Hired تم تعيين أحد خريجي المدارس الجدد المتحمسين في منصب واعظ بالكنيسة. وتعرض في عظته الأولى لأضرار المشروبات الروحية وعواقبها الوخيمة، وبعد انتهاء العظة تناوب الحضور في امتداح درجة إيمانه ورسالته التي يؤديها. وفي الأحد التالي تحدث الواعظ نفسه منفراً الناس من جريمة الزنا وتلقى أيضاً مديح أكثر من الحضور. وفي الأسابيع التالية أخذت مكانة الواعظ تزداد بين الناس وبدأ الحضور يتطلعون أكثر لخطبه الروحية. ثم في أحد الأيام وأثناء عظته التي يلقيها يوم الأحد قال فيها إن الله يتوقع من المؤمنين به أن يهبوا الكنيسة عُشر الدخل الذي يتحصلون عليه. وبعد انتهاء العظة تحدث الحضور فيما بينهم عن ذلك الأمر ثم قام مساعدو الواعظ بإخباره بأنهم ما عادوا بحاجة لخدماته. فقد ارتكب خطأ عندما انتقل من الوعظ إلى التطفل.

أما بالنسبة لحشد المصادر للمتطوعين واستخدام أدوات المشاركة المدنية الأخرى فيا ترى ماذا سيحدث عند تحول الوعظ إلى تطفل؟ إن أحد أصعب التحديات التي

يواجهها المسؤولون العموميون هي مدى الأهمية التي يولونها لنتائج حشد المصادر لمجموعة من المتطوعين وغيرها من أشكال المشاركة المدنية الأخرى بالإضافة إلى كيفية الرد على المشاركين بطريقة تُظهر اهتمام المسؤولين العموميين بآرائهم وأنهم يستمعون لهم وينصتوا لآرائهم بينما لايزالون يتمتعون بالسلطة المطلقة في صنع القرار. وفي المثال الذي تمت الإشارة فيه إلى أهداف برنامج كوربوس كريستي Goals for Corpus Christi والذي تم توضيحه آنفاً في هذا الفصل، فقد اعترض كلٌّ من العمدة ومدير المدينة على النتائج بحجة أن نسبة المشاركة العامة في العملية كانت غير كافية. وقد أوردا هذه الحجة بالرغم من مشاركة ١٢٠٠٠ مواطن في البرنامج وأكد أحد المسوح العلمية المستقلة على صحة نتائج التصويت. وتكمن المشكلة السياسية الحقيقية وراء أهداف كوربوس كريستي في أن البرنامج كان فعالاً للغاية حيث شهد مشاركة كبيرة من المواطنين فيه مما يجعل من تجاهل المسؤولين المنتخبين لهذه النتائج أثناء صنعهم للقرار السياسي أمراً بالغ الصعوبة. ومن ثم لم يوافق العمدة ولا مدير المدينة على العديد من جوانب البرنامج حول أسلوب إدارة الحكومة لكنهم اتفقوا، هذه المرة، على أن برنامج الأهداف بات بمثابة تهديد لسلطاتهم.

إن الغرض من انعقاد اجتماعات مجلس المدينة والهدف التقليدي له يتمثل في السماح لكل شخص بحضوره وإبداء رأيه والانصات لردود الآخرين. وهذه الاجتماعات عبارة عن عملية تفاعلية يمكن استخدامها لمساعدة المسؤولين العموميين على التوصل إلى إجماع للرأي وتوحيد المجتمع. ولم يكن الغرض من اجتماعات مجلس المدينة استبدال سلطة صنع القرار التي يتمتع بها المسؤولون المنتخبون، ولكن للتأكيد على أن ممثلي الشعب كانوا على دراية برؤى المجتمع وكانوا على إطلاع بكافة «الحقائق» المتعلقة به قبل صنع القرار، وذلك لدرجة أن القرارات الأخيرة كانت مغايرة تماماً لرؤى المواطنين، حيث كان على المسؤولين أن يضطلعوا بمسؤوليات قيادية وسياسية لشكيل الرأي العام وتوجيه المواطنين وتثقيفهم وتحفيزهم لوضع احتياجات المجتمع فوق مصالحهم الخاصة. وفي الحقيقة، فإن الكثير من قادة الدولة العظماء كانوا متحدثين وكتاباً ملهمين. ولحسن الحظ، أو لسوئه، فإنه وفقاً لمنظورك الشخصي، تتزايد بعض أنشطة حشد المصادر والمشاركة المدنية لتصل إلى الحد الذي يجعلها تمثل تهديداً سياسياً متزايداً لما تكتنفه من تطفل فعلي على حياة وسلطات المسؤولين المنتخبين.

## التتبع الإلكتروني ورصد البيانات:

تتمثـل إحدى اســتخدامات الأجهزة الإلكترونية (الهاتف الخلـوي والهاتف الذكي والأجهزة اللوحية)، والتي لها مزاياها كما لها مساوئها، في قدرتها على تتبع الاستخدام وظيفياً أو جغرافياً. وقد رأى الكثير منكم في مسلســلات الجريمة أن الشرطة تقوم بتتبــع ورصــد مكان المجــرم من خلال هاتفه الخلــوي. ورغم أن ذلــك يعد إلى حد مــا تطــاولاً (من باب مراقبــة الأخ الأكبر) إلا أن المراقبة في هــذه الحالة تهدف إلى جمع معلومات مفيدة. وتســتخدم إحدى الشــركات التي تســمى آيرسايج Airsage أجهزة لاســلكية لمراقبة حركة المرور بالشوارع الرئيســية. ومن خلال مراقبة العديد من الأجهزة الخلوية التي تتحرك عبر جهاز الكشــف، يمكن تســجيل الأنماط المرورية مثــل الحجم والاتجاه والســرعة[٢٥]. وهذه هي إحدى المصادر التي يســتخدمها نظام تحديد المواقع GPS وكذلك مسؤولي القمر الصناعي لجمع معلومات عن حركة المرور. ويمكن أن يستعين مسؤولي تخطيط المواصلات بهذه المعلومات في جمع بيانات حديثة عــن الأنماط المرورية. ولأن كل هاتف يحمل رقم هوية خاص به وهو موجود في حزم بيانات الهاتف، فإنه يمكن اســتخدام هذه النظم نظرياً في جمع بيانات حول الاتجاه وكذلك الوجهة الأساسية أيضاً. ومن ثم فإن مثل هذه البيانات قد تستخدم أيضاً في تقدير سعة المركبة، وذلك إذا كانت مصحوبة بنظم الإحصاء المروري التقليدية.

إن ليبيليوم Libelium هو مصنع إســباني يقوم بتصنيع أجهزة استشــعار لاسلكية متطورة ومزودة بتقنية استكشاف حركة أجهزة الإرسال عن بعد في الأجهزة الإلكترونية المنتشرة في الشوارع[٢٦]. ويمكن من خلال هذه التقنية التمييز بين الهواتف الخلوية أو سماعات الأذن المتصلة بالســيارة أو أجهزة الحاسوب. كما أطلقت الشركة مجموعة متميزة من تطبيقات المراقبة اللاسلكية للمركبات وللمارة بهدف تحسين مستوى الطرق المخصصة للمشــاة أو لقيادة السيارات وكذلك المساحات المتاحة في مواقف السيارات وكذلك لتحسين مســتويات الصوت بالمناطق الجغرافية المستهدفة كالمناطق الترفيهية على ســبيل المثال، بالإضافة إلى الاهتزازات الأرضيــة وحالة المباني والكباري والآثار التاريخية ومعدلات القمامة في صناديق النفايات وكذلك توفر مركبات جمع القمامة، كما تشــمل أيضاً مدى نقاء الهواء والظروف البيئيــة لمخاطر اندلاع الحرائق ورطوبة التربــة وكثافــة الأرض فيما يتعلق بحالة التربة وتباين مســتوى المياه في النهر وخلف السدود وفي خزانات المياه، وكذلك وجود السوائل خارج الخزانات واختلاف مستويات الضغط داخل الأنابيب وتحديد مستويات الغاز والتسرب في المناطق الصناعية.

## هناك تطبيقات للقيام بذلك:

في فيلم الخريج The Graduate الذي عُرض في عام ١٩٦٧ قام رجل جاد حسن النية بجذب دوستين هوفمان Dustin Hoffman إلى جانب بعيد في حفلة تخرجه قائلاً له أنه سيسدي له نصيحة وهي «البلاستيك» ثم أضاف «مستقبل البلاستيك واعد للغاية، فكر في ذلك»، ولكن إذا تم إنتاج الفيلم وتطويره مرة ثانية، ربما ستكون النصيحة التي يسديها ذلك الرجل للخريج هي «التطبيقات» بحيث يتعين عليه أن يبحث عن وظيفة في مجال تطوير تطبيقات الهاتف. وعادةً ما يُشار إلى كلمة تطبيق باللفظ المختصر آب «app» وقامت الجمعية الأمريكية للهجات في عام ٢٠١٠ بتصنيف هذه اللفظة باعتبارها كلمة العام. وقد تم تعريف مصطلح تطبيق بأنه «تطبيق برمجي يتم تصميمه للعمل على الهواتف الذكية والحواسب اللوحية وأجهزة المحمول الأخرى، وتتاح هذه التطبيقات عبر برنامج موزع التطبيقات مثل آبل أبليكيشن ستور Apple App Store وغوغل بلاي Google Play وويندوز فون ستور Windows Phone Store وبلاك بيري آب وورلد BlackBerry App World. وتُعرض بعض هذه التطبيقات بلا مقابل بينما يعرض البعض الآخر بمقابل مالي، ويتم تحميلها عادة من المنتدى إلى الجهاز المستهدف مثل آي فون أو بلاك بيري أو أي هاتف يعمل بخاصية الأندرويد أو بخاصية ويندوز»[٣٧]. وبالطبع يمكن تحميل بعض التطبيقات على الحواسب المحمولة أو المكتبية عالية الجودة.

وكما أشارت جينفير إيفانز كرولي Jennifer Evans-Crowley في مقالها «التخطيط الفوري للمدينة: مستقبل تقنيات الهاتف المحمول»-Planning in the Real-time City: The Future of Mobile Technology فإن الهواتف المحمولة لديها القدرة على العمل كمنصات للاستشعار البيئي والتي يمكنها التقاط ونشر بيانات استشعارية[٣٨]. واستشهدت كرولي على ذلك بالمركبات التي تسير في الشوارع والتي تم تزويدها بمجسات هوائية تقوم بنقل معدلات الهواء وتحديد مواقعها في كل شارع على حدة. حيث لاحظت أنه من الممكن تركيب هذه المجسات في الهواتف المحمولة التي توفر للمجتمع قراءات فورية عن المنطقة بحسب موقعها.

كانت إدارات الأعمال العامة في الماضي توفر مركبات مجهزة يقودها موظفون حكوميين لقياس مدى الكثافة النسبية للسيارات في الشوارع إضافة إلى دورها في البحث عن الحفر الموجودة بتلك الشوارع. ويمكن للمواطنين من خلال الموقع الرسمي لمدينة بوسطن CityofBoston.gov أن يقوموا بتحميل أحد التطبيقات المجانية على

هواتفهـم الذكية والذي يطلق عليه سـتريت بامـب Street Bump الذي يقيس مدى كثافـة الحركة المرورية في الشـارع وكذلك الحاجة إلى الإبقـاء على ذلك من خلال تسـجيل لبيانات الـ «البامب» كتجول المواطنـين بمركباتهم حول المدينة. ومن ثم فإنه إذا عمل هذا التطبيق الذي سيحدث ثورة في هذا الجانب كما هو متوقع، فمن الممكن أن يُسـتخدم هذا المصدر الفوري للمعلومات لتزويد المدينة بمعلومات مجانية لا تكبد المواطنين أية تكاليف ومن ثم تخفيض رأس المال التشـغيلي بينما يقوم أيضاً بتحسين أوقات الاسـتجابة. وأشار فيل سـايمون Phil Simon في كتابه «التطبيق ضخم جداً لدرجة أنك لا تسـتطيع تجاهله Too Big to Ignore» إلى أن تطبيق بيتا الذي أطلقه مكتـب الميكانيكا الحضري الجديد New Urban Mechanics الموجود في المدينة في يوليو من عام ٢٠١٢ يعمل على النحو التالي:

«يقوم السائقون، حتى قبل أن يبدؤوا رحلتهم، بتشغيل تطبيق ستريت بامب Street Bump ثم يقومون بتثبيت الهاتف الذكي إما فوق لوحة العدادات أو على حامل الكأس. ويهتم التطبيق بباقي التفاصيل باسـتخدام جهاز قياس التسارع عبر الهاتف – كاشف الحركة – للاستشعار بحدوث أماكن الارتطام. وتقوم أنظمة تحديد المواقع الجغرافية GPS بتسـجيل الموقع ليقوم الهاتف بعد ذلك بنقلها إلى جهاز استشـعار عن بعد في شركة أمازون Amazon Inc في قسم خدمات الشبكة»[٣٩].

أشرنا في موضع سابق من هذا الفصل إلى استخدام تطبيقات المتابعة الإلكترونية وجمع البيانات لرصد مسـتويات الصوت. فقد قامت شـركة وايـد تاغ Wide Tag بتطوير تطبيق وايـد نويز WideNoise وهو تطبيق متاح على أجهزة الآيفون iPhone والأندوريد Android وقد استطاع هذا التطبيق أن يتيح للناس الفرصة لرصد مستويات الضوضاء حولهم باسـتخدام هواتفهم المحمولة، حيث يقوم التطبيق بعرض معلومات فورية في صورة ترميز جغرافي على خريطة وايد نويز. ولا يحتاج المسـتخدم سـوى ميكروفون إذا كانوا يسـتخدمون أجهزة الآي بودiPod، الـذي يعمل بخاصية اللمس، لرصد وقياس مستويات الصوت»[٤٠].

لقـد أعلنت هيئـة النقل الحضـري بنيويـورك The New York Metropolitan Transportation Authority عـن تطبيـق صب واي تايم للهواتـف الذكية Subway Time app لـركاب الترانزيت الذين يرغبون في رصـد وتلقي معلومات حول مواعيد الوصول المحددة لوسـائل النقل حيث يتم تحديد سـبعة خطوط من أربعة وعشـرين

خطأً هي مجموع خطوط النقل، ويتم تحديث هذه المعلومات باستمرار من قبل أجهزة الحاسوب المركزية. كما أصدرت شركة آبل Apple، منذ اليوم الأول من تدشينها لمتجر التطبيقات في عام ٢٠٠٨، تطبيقاً يسمى بارت BART يتيح معلومات عن أماكن تواجد القطارات من خلال نظام النقل السريع لمنطقة الميناء Bay Area Rapid Transit في سان فرانسسكو. وكذلك فقد أتاحت هيئة النقل بشيكاغو Chicago Transit Authority معلومات تتبع الوقت الفعلي للحافلات منذ عام ٢٠٠٩، وفي عام ٢٠١١ قامت الهيئة بإتاحة البيانات ذاتها للقطارات. كما أتاحت هيئة المرور العابر للمنطقة الحضرية بواشنطن Washington Metropolitan Area Transit Authority وهيئة النقل لموانئ ماساتشوستس Massachusetts Bay Transportation Authority لمنطقة بوسطن الكبرى Greater Boston ومدن بريطانيا، وألمانيا وستوكهولم وهونج كونج بيانات الوقت الفعلي لخدمات النقل المتاحة لمطوري تطبيقات الهاتف المحمول. وقد أدى ذلك الانتشار الواسع لتطبيقات خدمات النقل إلى تشجيع حركة السفر حيث سهلت على المسافرين ومكنتهم من التخطيط لرحلاتهم وإدارتها على نحو جيد. وبحسب خبرتي الشخصية، فقد أدى ذلك أيضاً إلى التخفيف من حالة القلق التي كانت تعتري الركاب حيث لم يعودوا مضطرين للتدافع الجنوني عبر البوابات المتحركة الموجودة على أرصفة المترو خوفاً من عدم اللحاق بالقطار.

إن مساعدة شخص ما على النجاة من سكتة قلبية مفاجئة عن طريق إرسال أحد المتطوعين الذين يقطنون بالقرب منه والمدربون على إجراء الإنعاش القلبي الرئوي لحين وصول خدمة الطوارئ الطبية، هي واحدة من خواص الإنقاذ التي يتيحها تطبيق الإنعاش القلبي الرئوي والذي يطلق عليه بلس بوينت PulsePoint. حيث يرسل التطبيق رسالة تنبيهية إلى الأشخاص المدربين على إجراء الإنعاش القلبي الرئوي الذين قاموا بتثبيت هذا التطبيق على هواتفهم المحمولة ويقطنون على مسافة قصيرة من الشخص المصاب، حيث تصلهم رسالة تحدد لهم موقع الحالة الخطيرة الطارئة الموجودة بلقرب من أماكن إقامتهم. ولقد مكن هذا التطبيق المواطن العادي من إنقاذ حياة الكثيرين عن طريق تحديد الموقع الذي يحتاج فيه أحدهم إلى المساعدة، وذلك عن طريق الخرائط المثبتة على شاشات هواتفهم المحمولة والتي تحدد أقرب مكان تتواجد به أجهزة إيقاف حالة الارتجاف القلبي. وتُرسل إشعارات فورية تفيد بوصول المسعفين وذلك في المجتمعات التي يكون فيها تطبيق بلس بوينت متاحاً. وقد أصبح التطبيق قيد الاستخدام الآن في اثنتي عشرة إدارة إطفاء، ثمانية منها في ولاية كاليفورنيا ومدينة لوس أنجلوس وحدهما.

وتقوم مؤسسة بلس بوينت PulsePoint Foundation بتمويل هذه الخدمة، ومن الجدير بالذكر أن جميع موظفي هذه المؤسسة متطوعون من مدينة بليسانتون Pleasanton بولاية كاليفورنيا. وفي حال بدأ الإنعاش القلبي الرئوي خلال دقيقة واحدة من بداية حدوث السكتة القلبية المفاجئة فإن فرصة نجاة هذا الشخص تصل إلى ٩٠٪. وأذكر أنه توفي والدي في ملعب الجولف جراء سكتة قلبية على الرغم من أنه كان هناك من بإمكانه مساعدته لو علموا فقط بحالته. وقد كان هذا التطبيق فكرة ريتشارد برايس Richard Price رئيس هيئة المطافئ في سان رامون فالي San Ramon Valley شرق أوكلاند Oakland الذي عمل مع خمس طلاب على برنامج المعلوماتية بجامعة كنتاكي Kentucky University لتطوير ذلك التطبيق. وبالنسبة لتطبيق بلس بوينت الذي يعمل على نظام أندرويد Andorid وآيفون iPhone فهو مجاني ومتاح للجميع ولا يطلب رسوم مقابل استخدامه"[٤١]. (http://pulsepoint.org/app).

كان راي كواي Ray Quay يعمل مساعداً سابقاً لمدير التخطيط في مدينة فينيكس Phoenix قبل أن يصبح مساعداً لمدير المرافق العامة. وقد أشار بفخر أن مدينة فينيكس كانت المدينة الأولى في أمريكا التي تطلق تطبيقاً مجانياً يعمل على الهاتف المحمول ويسمح للمواطنين الذي يملكون هواتف ذكية بتحديد الصور والتقاطها وإرسالها عبر إحداثيات نظام تحديد المواقع GPS إلى إدارة خدمات أحياء المدينة إبلاغاً عن الرسم على الجدران والحشائش المرتفعة وعربات التسوق المهجورة وغيرها من الانتهاكات الأخرى. ويمكن للسكان تحميل التطبيق عبر متجر تطبيقات آيفون من خلال البحث عن الكلمة المفتاحية «myPhoenix» ثم النقر على myPhxAZ أو يمكنهم أيضاً الإبلاغ عن الانتهاكات عبر البريد الإلكتروني التالي: blight@phoenix.gov.

لقد قامت مجموعة من الزملاء أطلقت على نفسها منظمة البرمجة لأجل أمريكا Code for America في مدينة نيو أورليانز New Orleans بتطوير تطبيق على الإنترنت للإبلاغ عن جهود إنفاذ القوانين الخاصة بالعقارات المخالفة ورصدها، وخاصة تلك التي تعدد مصدر قلق بالغ للمجتمع، وذلك حتى قبل أن يقوم إعصار كاترينا بتدمير المدينة. وهذا التطبيق يدعى بلايت ستيتاس BlightStatus وهو برنامج تفاعلي مفتوح المصدر على الإنترنت يسمح للمستخدمين بالبحث عن العقارات المخالفة ويقوم برصد معدل تنفيذ قوانين البناء في المدينة والتي تتعلق بالإزالات أو ببيع العقارات. وعند تغيير حالة العقار المخالف سيتلقى المستخدمون المسجلون، تلقائياً، إشعارات بذلك عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية من قبل المدينة"[٤٢].

تسعى منظمة البرمجة لأجل أمريكا، وهي منظمة غير ربحية مقرها سان فرانسيسكو وتأسست على يد جينفير بالكاJennifer pahlka، في رسالتها التنظيمية إلى تمكين المشاركة المدنية «لمساعدة الحكومات على العمل بطريقة أفضل لما فيه مصلحة الجميع، سواء كان ذلك من خلال الأفراد أو من خلال شبكة الإنترنت»[٤٣]. وقد تم الإشارة إلى هذ الرسالة التنظيمية مؤخراً في صحيفة وول ستريت جورنال The Wall Street Journal على أنها واحدة من فرق السلام Peace Corps المكونة من عباقرة ذوي عقليات متحضرة. هذا، وتختار منظمة البرمجة لأجل أمريكا CfA كل عام متطوعين من بين قائمة من المتقدمين ممن لهم خبرات سابقة في مجال التكنولوجيا والذين لديهم استعداد للتبرع بعام من حياتهم لخدمة الحكومات المحلية. وقد أصبح للمنظمة الآن علاقات عمل مع مدن كبيرة مثل مدينة بوسطن ومدينة فيلادلفيا ومدينة سياتل أوستين ومدينة ديترويت ومدينة شيكاغو ومدينة هونولولو ومدينة نيو أورليانز. وفي عام ٢٠١٢ كان لديهم ٢٦ زميلاً يعملون في ثمان مدن بينما كان هناك ٥٥٠ متقدم على قائمة الانتظار. وفي عام ٢٠١٣ تم إضافة عشر مدن ومقاطعات بما فيها: مدينة لاس فيغاس ومدينة كانساس سيتي Kansas City بولاية ميسوري Missouri وكانساس سيتي Kansas City بولاية كانساس، وساوث بيند South Bend بولاية إنديانا، ومدينة سان فرانسيسكو ومدينة أوكلاند ومقاطعة سان ماتيو San Mateo County بولاية كاليفورنيا ومدينة لويس فيل Louisville بولاية كنتاكي.

ويتمثل هدف منظمة البرمجة لأجل أمريكا في الربط بين المدن والمقاطعات وبين خبراء التكنولوجيا المتطوعين بهدف تطوير تكنولوجيا اجتماعية يمكن إعادة استخدامها. كما أن بعض التطبيقات التي قامت المنظمة بتطويرها في مبادراتها لعام ٢٠١١ تتضمن ما يلي: تطوير منتدى للمشاركة المدنية أطلق عليه اسم «تغيير فيلادلفيا على أيدينا Change By Us for Philadelphia» وكذلك تطبيق للهواتف المحمولة يتيح امكانية التجول على الأقدام لمشاهدة التراث الشعبي، بالإضافة إلى تطبيقات وسائل المواصلات التي تتيح إمكانية رصد الوقت الفعلي لوصول الحافلات وعربات المترو. وللتو أعادت ثلاث مدن استخدام تطبيق تيكستزين Textizen الذي يتعلق بالتغذية المرتجعة من المواطن والذي تم تطويره عام ٢٠١٢ [٤٤]. وفي مدينة بوسطن قامت المنظمة بتطوير أداة لاختيار المدارس وهي أداة يستفيد منها الآباء كما تم تطوير برامج تعتمد على نظام تحديد المواقع GPS حيث تقوم بتتبع حافلات المدارس، وبذلك يمكن للآباء تحديد ما إذا كانوا موجودين في الوقت المناسب أم لا.

وقامت المنظمة كذلك بتطوير موقع إلكتروني خاص بصنابير إطفاء الحريق الموجودة في المدينة والتي يحق للسكان استخدامها، حيث تخضع هذه الصنابير للصيانة بحيث تكون متاحة للاستخدام أثناء هطول الثلج. وعلى نطاق أوسع، قامت المنظمة بتطوير مجموعة تضم ٤٠ شعاراً محلياً جديداً للممتلكات العامة بحيث تستخدمها الحكومات في نشر المعلومات وإتاحتها للمواطنين. وحتى هذه اللحظة فقد قامت المنظمة بتطوير ٣٥ تطبيقاً منها تطبيق ري رووت ReRoute، وهو عبارة عن تطبيق على الهواتف المحمولة يتيح للمستخدم مقارنة خيارات وسائل النقل والنقل العابر فيما يتعلق بالوقت والتكلفة والتأثير الصحي والبيئي. ولمعرفة المزيد عن منظمة البرمجة لأجل أمريكا وكيفية التطوع للخدمة بها، وكيف يمكن للحكومة المحلية أن تصبح شريكاً في واحد من برامجها المبتكرة ذات التكنولوجيا منخفضة التكلفة، قوموا بزيارة الرابط التالي: Http://codeforamerica.org/.

في عام ٢٠٠٩ قام مائة من مواطني مدينة باريس بارتداء أساور بها أجهزة استشعار تقوم بقياس نسبة التلوث السمعي والهوائي، وفي الوقت الذي كانوا يقومون فيه بالتجول حول المدينة كانت البيانات التي يسجلونها تُرسل إلى منصة على شبكة الإنترنت لتصميم خريطة جغرافية مرئية تحدد مستويات التلوث في المدينة. وكانت المعلومات الناتجة من هذه الجولات متاحة للجميع حول العالم من خلال شبكة الإنترنت. وفي مدينة سياتل Seattle قام خمسمائة من المواطنين بتمكين المدينة من تتبع النفايات الخاصة بهم وتحديد كيفية الاستفادة منها عند إعادة تصنيعها عبر عملية التدوير، وذلك عن طريق وضع المواطنين، بمحض إرادتهم، لأجهزة تتبع إلكترونية في بعض من تلك النفايات. ويعد سي كليك فيكس SeeClickFix منصة على شبكة الإنترنت، وهو أيضاً تطبيق للهواتف المحمولة يقوم برصد مشاكل البنية التحتية غير الطارئة سراً ويسمح للمواطنين برصدها والإبلاغ عنها. وتعد مدينة رالي Raleigh بولاية كارولينا الشمالية إحدى المدن التي تسمح للمقيمين بها بتسجيل وعمل «مناطق مراقبة» للإبلاغ عن العوامل البيئة مثل أرصفة المشاة والحفر والإشارات/ اللافتات، ومصابيح الشارع والفضلات/ القمامة والكتابات على الجدران[٤٥].

من الواضح أن المستقبل الآن أصبح لجمع البيانات ومشاركاتها. ووفقاً لويل دويغ Will Doig فإن مثل هذه الجهود الموضحة في الفقرة السابقة ليست سوى بداية بسيطة حسبما كتب في عموده الأخير في صحيفة نيويورك بوست New York Post [٤٦]. وقد أشار دويغ إلى أن العديد من الأفكار الأشمل والأوسع سيتم صياغتها

وتحويلها إلى فرص محتملة لتحقيق الربح. هذا، وتقوم الآن شـركات مثل شـركة آي بي إم IBM وشـركة سيسـكو Cisco بتطوير مفهوم «المدينة الذكية» حيث من الممكن أن يتـم تجميع كميات هائلة من البيانات وتنسـيقها وتصميمها في هذه المدن الذكية بحيث تحقق أقصى درجات التحسين لطرق صناعة القرارات التي من شأنها أن تحقق إنجـازاً مـا بما في ذلك حل مشـكلة الازدحام المروري ومنع تفشـي الأمراض وإزالة القمامة. ويتجاوز تفكير هذه الشـركات المثل القديم القائل «أسـرع وأفضل وأرخص خدمات»، إذ إنهم يتجهون صوب توفير آلية جديدة كلياً لتقديم الخدمات بحيث تعتمد على النمذجة المسـتمرة للبنية التحتية المادية بالإضافة إلى تطوير النماذج السـلوكية للمواطنين وبياناتهم. ويتمثل هدفهم من ذلك في ربط ومراقبة المخرجات الأساسية عن طريق اسـتخدام نظم تشغيل واسعة النطاق[٤٧]. ويقول غريغ ليندساي Greg Lindsay مؤلف كتاب «إيروتروبوليس: الطريقة المسـتقبلية للعيش» Aerotropolis: The Way We'll Live Next ومراسـل التكنولوجيا الحضرية لشركة فاست Fast Company أن «كل شخص يريد أن يكون مهندساً معمارياً لهذه النظم لأن ذلك يعني امتلاكها للأبد». كما ذكر أيضاً أنه «يمكنك تصنيف ذلك على أنه نوع من الاسـتيلاء على الأراضي»[٤٨]. والسـؤال الذي يبلغ جائزته ٦٤٠٠٠ دولار هو هل سـتُدار هذه المدن الذكية المستقبلية وفـق نظام اداري من الأدنـى للأعلى من قبل المواطنين المُمكنين أم أنها سـتُدار على عكـس ذلك أي من الأعلى للأدنى بالحاسـوب باعتباره أنـه الأفضل. وقد أكد دويغ أن المسـتقبل أصبح بين أيدينا بالفعل واستشـهد بالجهود التي تقدمها مدينة ريو دي جانيرو Rio de Janeiro في عمليات التجهيز لدورة الألعاب الأولمبية لعام ٢٠١٦.

«ربما تُعد مدينة ريو دي جانيرو أقرب مثال في العالم على المدن الذكية التي تدار من الأعلى للأسـفل في الوقت الحالي. كما قامت شـركة آي بي إم IBM منذ عامين ببناء مركز تحكم ضخم على شـكل منشـأة لمدينة ريو دي جانيرو حيث يتم من خلاله حاليـاً مراقبة وإدارة خدمات الطوارئ والنقل العابر وحالة المرور وجودة الهواء وحالة الطقس وتفشـي الأمراض المعدية والانهيارات الأرضيـة فضلاً عن مراقبة وإدارة أي شـيء آخر من هذا القبيل. وقد وصفه موقع دايلي بييسـت Daily Beast بأنه عبارة عن مشـروع يضم ثمانين لوحة رقمية قابلة للتبادل يتم تغذيتها من خلال ٤٥٠ كاميرا إلى جانب مجموعة مذهلة من خرائط تتبع المدارس والمستشفيات وحوادث السيارات وما يقارب ١٠٠٠٠ حافلة ركاب وسـيارة إسـعاف يتم تتبعها مـن خلال نظام تحديد المواقع GPS»[٤٩].

إن البيانـــات هـــي بمثابة حلقة الوصل بـــين جميع هذه الحلول، حيـــث تعد أغلب البيانات متاحة وموجودة بالفعل في انتظار اكتشافها وتجميعها وتحليلها واستخدامها بالطريقة المثلى. وقد أشار ليندساي إلى أن جهاز الآي فون يحتوي على ثمانية أجهزة استشعار ويمكنه تعقب جميع الإشارات دون أن يكشف عن هوية المستخدمين الفعليين. وعلى غرار المثال المذكور آنفاً والمتعلق بتطبيق أســـاور اليد التي ارتداها المواطنون في العاصمة الفرنســـية باريس، اقترح ليندساي كذلك استخدام إشارات الهواتف الخلوية لإعـــادة توجيه خدمات النقل العابر نحو الأماكن التي تفتقر بشـــدة لهذه الخدمات أو لمعرفة عدد زوار المتنزهات بالمدينة. وأكد ليندساي على أن استخدام إشارات الهواتف الخلوية لم يعد نموذجاً مشـــابهاً لبرنامج بيغ براذر Big Brother مثلما هو عليه الآن، حِيث يمكـــن للحكومة الوصول إلى البيانات المحددة لموقـــع الهاتف الخلوي في جميع الأوقات، إذاً فلماذا لا نستخدم هذه البيانات في تحقيق مصالح المدن؟»[٥٠].

وحِيـــث إننـــا نتحدث عن برنامج بيج بـــراذر Big Brother فهنـــاك أحياناً جوانب تنظيمية منسية تتعلق بثورة تطبيقات الهاتف المحمول. فعلى سبيل المثال، قامت عدة شركات ناشـــئة مثل أوبر تكنولوجيز Uber Technologies وشركة زيمرايد Zimride وشـــركة سايد كار Side Car بتطوير تطبيق لطلب ســـيارات الأجرة حيث يسمح هذا التطبيق للهواتف الخلوية بالوصول إلى أقرب ســـيارة أجرة متاحة باســـتخدام خدمة تحديـــد المواقع GPS ومن ثم إرشـــاد ســـيارة الأجرة لمن يحتاج الركـــوب. ويعد هذا التطبيق تطبيقاً شـــائعاً ومعروفاً في مدينة سان فرانسيســـكو ومدينة شيكاغو ولكنه ليس متاحاً في ولاية نيويورك، حيث إن قانون ســـيارات الأجرة يســـمح للسائقين بنقل الركاب الذين يطلبونهم في الشـــوارع فقط. ولا يُســـمح للركاب المحتملين باستخدام هواتفهم الخلوية لطلب سيارة أجرة في هذه المدينة. وأثناء القيام بتأليف هذا الكتاب كانـــت ولاية نيويـــورك تعمل على تقييم إمكانية مراجعة ذلك القانون ليســـمح بتطبيق خدمة طلب التاكسي عبر الهاتف الخلوي مع وضع السبل الرقابية والتنظيمية المناسبة على تلك الخدمة. ويجب على المنظمين اســـتيعاب تكنولوجيا الهاتف المحمول بصورة معقولة في مكان التســـوق كجزء من خدمة العملاء العامة، وألا يقفوا حجر عثرة أمام النمو والتطور ويشكلون عبئاً على مواطنيهم حتى وإن كان ذلك بغير عمد.

## تحديات المشاركة المدنية عبر الإنترنت:

تزايد حجم المشـــاركة المدنية عبر الإنترنت في الســـنوات الأخيرة زيادة كبيرة حتى

أضحى واحداً من أهم قصص النجاح التي نشـهدها، ومع ذلك فإن الحديث عن مدى فعالية هذه الأسـاليب من حيث الجودة والتكلفة لا يزال محل تساؤلات عديدة لا تجد إجابة لها. فنرى أن الاسـتفادة من أدوات الإنترنت في تسـهيل التفاعل والمشاركة مع عملاء الهيئة التي تعمل لديها ليس الطريقة السهلة للمشاركة المجتمعية. ولا تعد تلك الوسـائل، التي تستطيع تعزيز مستوى المشاركة، بديلاً أقل تكلفة، كما أنها لا يمكن أن تحل محل الأساليب التقليدية بشكل كامل.

لطالما كانت القدرة على تحديد ومعرفة الفئة التي ستتأثر بالسياسة العامة، وكذلك الوقوف على الخصائص التي تحفز على المشاركة في نقاش حول السياسة العامة إحدى أهم مكونات البدء في تصميم عملية المشـاركة العامة. إذ إن أسـاليب المشاركة عبر الإنترنت لا تزال حديثة عهد بالنسبة لمجموعات كبيرة ومتنوعة من الأساليب التقليدية للمشـاركة. فعلـى الرغم من أن أدوات الإنترنت هذه بإمكانهـا التغلب على المعوقات الشـائعة التي تحول دون مشـاركة المواطنين مثل الوقت وإتاحـة الوصول للمعلومات بشكل شخصي، إلا أنها لا تقوى على التغلب على كافة المعوقات، بل إنها قد تتسبب في إيجاد معوقات أخرى جديدة دون قصد. ومن هنا فإن تصميم عملية المشاركة يتطلب فهم طبيعة المجتمع المستهدف وتحديد المعوقات والفرص أمام عملية المشاركة ومن ثم اختيار أفضل الأدوات التي تناسب المهمة ثم البدء في نشرها وتعميمها.

وعلى الرغم من أن معدل استخدام الإنترنت قد وصل لمستويات مرتفعة جدًا إلا أنه، وفي الوقت ذاته، لا يُعد سـمة عالمية، فلا تزال هناك فجوة كبيرة في العالم الرقمي. كما أنه لا تزال هناك مجموعات من المستخدمين ممن يتمتعون بخدمة إنترنت ضعيفة وآخرين لا يستخدمون الإنترنت كثيراً فضلاً عن أولئك الذين يجهلونه ولا يعرفون كيفية استخدامه. ووفقاً لما أوردته لجنة الاتصالات الفيدرالية Federal Communication Commission فإن نحو ٦٥٪ من الشعب الأمريكي يستخدمون الإنترنت بنظام النطاق العريض من المنزل في حين تبلغ نسـبة المستخدمين من الأسر ذات الدخل الذي يقدر بأقـل من ٢٠,٠٠٠ دولاراً سـنوياً بـ ٤٠٪. ويعد اسـتخدام الأمريكيين ذوي الأصول اللاتينية والأمريكيين الأفارقة وذوي الدخل المنخفض والحاصلين على مسـتوى متدنٍ مـن التعليم وكذا كبار السـن، للإنترنت أقل من المعدل الطبيعـي حيث يفتقر نصفُ الأمريكيـين ذوي الأصـول اللاتينية بالإضافة إلى ٤١٪ مـن الأمريكيين الأفارقة إلى خدمة الدخول على الإنترنت بنظام النطاق العريض من منازلهم[٥١]. لذلك فإن التطرق إلى أي قضية سياسـية تُعنى بتلك المجموعات التي تفتقر إلى خدمة الإنترنت يتطلب

أن تعتمد المشاركة العامة على وسائل أخرى بخلاف الإنترنت، وذلك لتشجيع المشاركة النموذجية والفعالة من جانب هذه المجموعات. وفي الوقت ذاته يمثل المزج بين أساليب المشاركة التقليدية والمشاركة باستخدام الإنترنت تحدياً كبيراً أمام هيئات التخطيط المحلي من حيث التعقيد والموارد.

وحتى بين تلك المجموعات التي تتمتع بخدمات إنترنت عالية، يختلف اختيار هذه المجموعات للمكان الذي يمكنهم اللجوء إليه لجمع المعلومات عن مجتمعاتهم. وقد أوضحت دراسة مسحية صادرة عن مركز بيو للبحوث Pew Research عام ٢٠١١ أنه على الرغم من أن معظم البالغين يستخدمون مزيجاً من السبل كالمواد المطبوعة والمواد المنشورة عبر الإذاعة وعبر الإنترنت للحصول على معلومات حول مجتمعاتهم، إلا أننا نلحظ تفاوت واضح في أولوياتهم بحسب الموضوع وعمر المجموعة. وبشكلٍ عام فإن الصحف المحلية (سواء الورقية أو الإلكترونية) كانت هي الوسيلة الأفضل لجمع المعلومات حول الضرائب وشئون الحكومة المحلية وقضايا التنمية وخطط ترسيم المدن، ولكن هذه الوسائل كان يستخدمها أولئك الذين تجاوزت أعمارهم الأربعين عامًا بمعدل أعلى من استخدام من لم يتجاوزوا الأربعين. ولذا لا يمكننا على الإطلاق تجاهل الوسائل التقليدية لجمع المعلومات وأهميتها في المشاركة.

تتسبب المجموعات التي تركز حالياً على استخدام الهواتف الذكية والقارئ الإلكتروني في الدخول على شبكة الإنترنت في إثارة بعض القضايا الخاصة التي تتعلق بأدوات المشاركة عبر الإنترنت. فبعض الأدوات المصممة لتستخدم على سطح المكتب لا تعمل بشكل جيد على الأجهزة التي تختلف أحجام شاشاتها عن حجم شاشة الحاسوب المكتبي مثل الهواتف الذكية. ومن ثم سيُفضل أولئك الذين يميلون بصورة كبيرة لاستخدام الهواتف الذكية في الدخول على الإنترنت استخدام تطبيقات تتيح إمكانية العرض على شاشات مصغرة. ويمكن لذلك الأمر أن يتسبب في مشكلة وهي أن كافة الهواتف الذكية لا تتمتع بالمميزات التكنولوجية وأنظمة التشغيل ذاتها. فهناك متصفحات تدعم برامج الجافا والجافا سكريبت Java-Java Script في حين أن هناك برامج أخرى لا تدعم تلك الخاصية، وكذلك التطبيقات المصممة لأجهزة الآيفون والآي باد لا تعمل على الهواتف الذكية التي تعمل بأنظمة تشغيل أندرويد أو ويندوز والعكس صحيح. ولضمان الوصول لمستوى عالم من دخول مستخدمي الهواتف الذكية على شبكة الإنترنت فإنه ينبغي أن يتم تفعيل أدوات المشاركة على أوسع نطاق من الإعدادات. كما سيتحتم عليك أن توفر خدمات تناسب ثقافة ولغة كل فرد

بالإضافة إلى ترجمة جميع الأدوات التي تستخدمها عبر الإنترنت (كالبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية المختلفة وتطبيقات الهواتف المحمولة والمستندات الإلكترونية) إذا ما كان لديك مواطنون مختلفون على المستوى الثقافي واللغوي كما أن ذلك يشبه الأدوات ذاتها التي ينبغي عليك توفيرها إذا ما اتبعت طرق المشاركة التقليدية كالاجتماعات العامة والتفاعل مع العملاء وجهاً لوجه.

تدرك الحكومات المحلية التي تعاقدت على بعض الخدمات لمساعدتها في تفعيل المشاركة المدنية في العديد من المشروعات المختلفة أن مثل هذه الخدمات ليست زهيدة الثمن، ومع أنه من المرجح أن يعزز استخدام أدوات الإنترنت هذه حجم المشاركة المدنية بشكل كبير فلا يعني ذلك أنها ستقلل من التكلفة المطلوبة للمشروع. فنرى أن معظم وأقوى أدوات المشاركة على الإنترنت تتطلب توفر خدمة الإنترنت، حيث يتم تشغيل معظمها على خوادم الموردين كما تتطلب دفع مقابل مالي للمورد لقاء تشغيل الخادم وصيانته. فهذه مجرد أدوات ولا زالت بحاجة إلى تدخل المُشغل الذي من المرجح أن تُسند مهامه إلى موظفي الحكومة المحلية. ولضمان وجود مشاركة مدنية ناجحة وفعالة فإنه لابد أن يشارك مسؤولو وموظفو الحكومة المحلية في تلك العملية. وهذا معناه أنه عليهم أن يخصصوا بعضاً من وقتهم للمشاركة في محادثات مفيدة عبر الإنترنت. أما عن معظم أدوات المشاركة فهي تتضمن مكونات للمساعدة في تحديد نوع الأفكار والتعليقات وترتيبها ودمجها. ويساعد دخول هذا الكم من الأفكار إلى شبكة الإنترنت في تعزيز المشاركة بشكل كبير للغاية، ولكن الكثير من برامج المشاركة تتبنى أساليب مختلفة في جمع وترتيب تلك الأفكار والحوارات التي تعد جزءاً من العملية برمتها. كما تزداد التكاليف أيضًا حال اعتماد عملية المشاركة على استخدام المزيد من الأساليب التقليدية.

وأخيراً، فإنه ينبغي على المرء أن يدرك متى لا يكون استخدام أدوات المشاركة عبر الإنترنت هي الطريقة الأفضل أو الأنسب، فبالنسبة لبعض المشروعات، وتحديدًا تلك التي لا تحظى بدعم سياسي كبير، فإنه ينبغي أن تكون المشاركة فيها بالحضور الشخصي ولا يمكن استبدال ذلك بالحضور الافتراضي عبر الإنترنت. وينطبق الأمر ذاته أيضًا على المشروعات التعاونية الصغيرة، بخاصة، حيث تتشارك كافة الأطراف المعنية في عملية التنفيذ. وتأتي في مثل هذه الحالات فائدة أدوات وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في إقناع الأفراد حيث توفر أدوات الاتصال الإلكتروني أيضًا المعلومات المطلوبة، وعلى الرغم من ذلك يبقى التواصل وجهاً لوجه غاية في الأهمية.

وبالطبع هناك بعض أدوات التكنولوجيا لازالت تستخدم في مثل هذه الاجتماعات للمساعدة في تنظيم الحوار وترتيب الأفكار.

وخلاصة القول أن هذا الفصل قد استعرض كيفية استخدام الحوكمة الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من أدوات المشاركة المدنية لتقديم خدمات عامة تُعنى بالعميل. كما تناول الفصل أيضاً دور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تغيير طريقة تجميع المعلومات ونشرها، وكذا دورها في تعزيز الشفافية ودعم وزيادة مشاركة المواطن والعميل في أنشطة الحكومة المحلية. كما ناقش الفصل أيضاً دور المجلس البلدي الافتراضي وحشد المصادر وشبكات التواصل الاجتماعي والمراقبة الإلكترونية وتطبيقات الهاتف المحمول في مضاعفة مستوى المشاركة ومساهمة المواطنين والعملاء كشركاء وكمصادر للمعلومات بالنسبة للمجتمع والحكومة المحلية. ولقد ساهمت تكنولوجيا الاتصالات وشبكات التواصل الاجتماعي في تغيير المجتمع على النحو الذي أثرت به الصحافة المطبوعة من قبل، غير أن الفارق بينهما أن الأول يحدث في لحظات وليس سنوات. والأمر السار هنا وفقاً لما ذكره كلاي شيركي Clay Shirky مؤلف كتاب «هنا يصطف الجميع: قوة التنظيم دون وجود المنظمات Here Comes Everybody: The Power Of Organizing Without Organization» في أن الأدوات الاجتماعية تسهم بشكل كبير في تحسين قدراتنا على تفعيل المشاركة والتعاون والتفكير سويًا والعمل معًا[٥٢].

كما تأتي الأرقام والإحصاءات مطمئنة حول أعداد المجموعات ومستوى القوة الحقيقة الناتجة عن العمل في مجموعات. وبفضل قابلية التشغيل المتبادل في الهواتف الخلوية والإنترنت ستتزايد أعداد المجموعات والفئات بصورة أكبر من أي وقت مضى. فقد أظهرت التكنولوجيا بالفعل قدرتها على تكوين المجموعات بمنتهى السهولة على مختلف أشكالها وأحجامها وأهدافها سواء كانت جيدة أم سيئة أو غير ذلك. وسواء أعجبك ذلك أم لا فتلك المجموعات تسهم في رفع مستوى المشاركة المدنية وفي زيادة القدرة والفرصة والحافز لتغيير الحكومات المحلية سواء كانت تلك المجموعات كبيرة أم صغيرة أو جيدة أم سيئة أو فقيرة أم غنية. وتعد القدرة على معرفة قيمة وأهمية الإدارة في الوقت المناسب، كما سنذكر في الفصل القادم، من إحدى العوامل المهمة والأساسية في عملية التحول وبناء المجتمع بالنسبة للحكومة المحلية.

أسهم في كتابة هذا الفصل كلٌ من بروس مكليندون Bruce McClendon وماك بيرتش Mac Birch، وراي كواي Ray Quay.

# الفصل العاشر
# تدريب وتمكين الموظفين من «لحظات الحقيقة» المُتمحوِرة حول العملاء

## لحظات الحقيقة:

«لحظات الحقيقة Moments of truth» تعبيرٌ يعني أشياء مختلفة بالنسبة لمختلف الأشخاص. فقد استعملَته هوليوود مثلاً عنوانًا لبرنامج مسابقات تلفزيوني كان يُطلَب خلاله من المتسابقين الإجابة عن ٢١ سؤالاً على النحو الذي يحدده اختبار كشف الكذب. أما في قاموس التعابير الاصطلاحية التراثية الأمريكية The American Heritage Dictionary of Idioms، فتعريفه كالتالي: «الوقت الحرج أو الحاسم الذي يُواجه فيه الفرد الاختبار النهائي»[1]. ومن المسَلّم به عموماً أن أصل هذا التعبير هو الصيغة الإسبانية El Momento De La Verdad التي تشير إلى اللحظة الحاسمة في مصارعة الثيران عندما يقتل المصارع الثور. ويرجع أول ذكر لهذا التعبير باللغة الإنجليزية إلى الكاتب إيرنست همنغواي Ersnest Hemingway في كتابه حول مصارعة الثيران بعنوان «الموت بعد الظهر Death in the Afternoon». ولكني هنا استخدم هذا التعبير كما صاغه جان كارلزون Carlzon Jan - الرئيس التنفيذي الأسبق للخطوط الجوية الاسكندنافية في كتابه الأكثر مبيعاً والمبتكر بعنوان «لحظات الحقيقة Moments of truth»، الذي ألّفه قبل خمسة وعشرين عاماً، حيث استحدث المصطلح التجاري «لحظات الحقيقة» وخصّه بخدمة العملاء ووصف مفهومه بالتفصيل في كتابه. وفي نظره، فإنه في كل مرة يحتكُّ فيها عميلٌ احتكاكًا مباشرًا بموظف ما، فهو يُشكِّل رأيًا حول جودة منتجاتك أو خدماتك. وبين كارلزون حجم تأثير هذه اللحظات على شركته للطيران في ملاحظته حيث قال:

«في العام الماضي احتَك كلٌّ عميل من عملائنا، وعددهم ١٠ ملايين، احتكاكاً مباشراً مع ما يقرب من خمسة ملايين موظف لشركة خطوط الطيران الإسكندنافية، وفي كل مرة استمَرَّ هذا الاحتكاك لمدة معدلها ١٥ ثانية. إذن، فإن هذه الشركة «تُنشَأ» ٥٠ مليون مرة في السنة، ١٥ ثانية في المرة الواحدة. و٥٠ مليون 'لحظة حقيقة' هذه هي اللحظات التي ستُحدِّد في النهاية نجاحَ أو فشلَ الخطوط الإسكندنافية كَشركة»[2].

وإن كان كل احتكاك مهماً، إلا أن البعضَ أساسي لتجربة الخدمات الشاملة، لدرجة أنه يشكل لحظة حقيقة حاسمة، تُحدد رأيَ العميل حول جودة منتجات وخدمات المنظمة عموماً. وعن طريق تحديد وإدارة وتحسين نوعية هذه اللحظات لصالح العملاء، استطاع كارلزون تحويل شركة طيرانٍ شبهَ مفلسة إلى ناقل مريح للغاية. وإلى اليوم، يُعتبَر كتابه وفكرته المبتكرةَ هذه قِوام العديد من الكتب وبرامج خدمة العملاء التدريبية.

كل خدمة تجارية تُقدّم كلّ يوم وفي أي مكان، انطلاقاً من شركة طيران إلى أبسط قسم ناشط في حكومة محلية، لها لحظات حقيقة عديدة. في كتابهما «كيف تحافظ على الصدارة في قطاع الخدمات The Service Edge»، يرى رون زيمكي وديك شاف Ron Zemke and Ron Schaaf أنه عندما يتعلق الأمر بتحديد أهمية ونوعية لحظات الحقيقة هذه، فينبغي أن تقود العمليةَ احتياجاتُ العملاء. وهما يعتقدان أن:

«من المهم الاستماع إلى العملاء لمعرفة ماهي لحظات الحقيقة لهم، وهل تُدار بطريقة جيدة - كيف يقيّم العملاء أداءَ المنظمة في كل لحظة من لحظات الحقيقة تلك؟ إن إحدى أعظم الإغراءات هي الاعتقاد - المبني على سنوات من الخبرة في مجال ‹الأعمال التجارية›، أياً كانت تلك الأعمال - بأننا نعرف ما يرغب فيه العميل ويحتاج إليه معرفة أفضل حتى من معرفة العملاء أنفسهم. لكننا نجد مراراً وتكراراً أن الأمر ليس كذلك قط»[٣].

ويوصي كارل ألبرشت ولورنس برادفورد Karl Albrecht and Lawrence Bradford في كتابهما «منافع الخدمة: كيف تدرك وتُلبّي احتياجات العملاء The Service Advantage: How to Identify and Fulfill Customer Nees»، أنّ على المديرين والمشرفين والموظفين، الذين يشاركون مباشرة في تقديم الخدمة، أن يكونوا مسؤولين عن إعداد الرسوم البيانية التي تُفصّل دورة الخدمة لكل منتج أو خدمة، وتصور كل نقاط الاحتكاك بين العملاء والموظفين[٤]. وينبغي أن يتحمل طاقم العاملين المسؤولية الأولى في تخطيط عملية الخدمة، إذ إن العملاء قد لا تكون لهم معرفة شاملة بنظام تقديم الخدمات كلّه. لكن، في نهاية المطاف، وكما ذُكر سابقاً، ينبغي أن تعود المسؤولية للعملاء في تحديد لحظات الحقيقة الحاسمة المتعلَقة بهذه العملية.

إن رسمَ دورة الخدمة أمرٌ بسيط. وحين أعددنا رسماً بيانياً للعملية التي يتبعها العملاء أثناء شرائهم خرائط من مدينة فورت وورث، وجدنا أن هناك أكثر من عشرة

نقاط احتكاك تتجلّى من خلال أمر بسـيط ببسـاطة شراء شخص ما خريطة عادية لمدينـة ما. لقد فوجئت في البدايـة بالعدد الكبير من لحظات الحقيقة، وأعتقد أنك ستُفاجأ أيضاً إن قمت بإعداد رسم بياني لدورة الخدمة لبعض النشاطات في المؤسسة الخاصـة بك. فمن الواضح أن الجودة، كمـا يدركها العميل للخدمة التي يتلقاها في مكان شـراء الخريطة، تتأثر بجودة الخريطة التي يشتريها، ولكنها أيضاً تتأثر بعوامل أخرى: طاقم الموظفين الذين يجيبون على الاستفسار الهاتفي الأول، سهولة أو صعوبة العثور على مبنى البلدية والوصول إليه، وتوفر وكلفة موقف السيارات، والساعات التي تكون خلالها قاعة الخرائط مفتوحة، وتكلفة الخريطة، وسـلوك خادم قاعة الخرائط واستعداده لمدّ يد العون، واليسر والراحة في دفع ثمن الخريطة، والمدة التي يستغرقها عقد الصفقة.

لكلِّ منتج دورة خدمة، والرسـم البياني للدورة يساعد على تمييز لحظات الحقيقة المختلفة التي من شـأنها أن تحدِّد مستويات رضا العملاء. لكن بما أن ذاكرة العملاء تراكميـة، لا يمكن لمقدمي الخدمة أن يهملوا أي لحظة من لحظات الحقيقة هذه، ولا يمكنهـم أن يتجاهلـوا وجهة نظر العميل. وكل نقطة احتـكاك بالعملاء خلال عملية تجاريـة هي فرصة لبناء أو تعزيز أو إضعـاف العلاقة بين الموظفين وعملائهم. وفي نهاية المطاف، سـوف يسـتند رضا العميل على تقييمه المنفصل لسلسلة من اللحظات الخصوصية. وفي العـادة يحدد مدى رضا العميل بالمنتج النهائي الكلي لكل لحظات الحقيقة. ومع ذلك، فإن لحظات الحقيقة ليست كلها متساوية، بل إن من بينها ما هو أكثر أهمية وحساسـية من الآخر حينما يتعلق الأمـر بتحديد درجة الرضا العام. إذ يمكن أن يؤثر فشلٌ أو انهيار لحظة احتكاك حاسمة تأثيرًا سلبياً على التجربة برمتها وتقويض ما كان لقاء إيجابياً. وحين يدرك مديرو الشـركات أو المؤسسـات الأهمية النسـبية لكل لحظة حقيقـة من وجهة نظر العملاء، فيمكنهـم أن يقضوا بتخصيص الموارد اللازمة ويعملوا على تحقيق رضا العملاء وتحسـين الخدمات العامة. وتجدر الإشـارة إلى أن الغالبية العظمـى من نقاط الاحتكاك ولحظات الحقيقة الحاسـمة ستشمل موظفي الاستقبال.

ففـي حالة قاعة الخرائط مثلاً، فـإن أهمية جودة وصلاحية وتوفر خريطة معينة بالنسـبة للعميل أمر واضح. وثمة عامل آخر مهم وحاسم أيضاً هو الاتصال الهاتفي الأول. حيث يتوجب أن يكون الشخص الذي يقوم بهذا الاتصال شخصاً لطيفاً وعارفاً بالمنتجـات في قاعـة الخرائط. فإن كان لديـك منتج مفيد، فإنـك تريد للعميل أن

يتعرف عليه. وأنت بالتأكيد لا تريد تضليل شـخص وجعله يحضر إلى مبنى البلدية فقط ليكتشـف أن ما لديك ليس ما يحتاج إليه. ولدى تخطيط الرسـم البياني لدورة الخدمـة، ينبغي أن يدرك المديـرون والموظفون أيضاً أن تجربـة العميل، فيما يخص العديد من الخدمات، قد تبدأ قبل أن يكون له احتكاك فعلي مع من يُقَدِّم له الخدمة. فعلى سـبيل المثال، عندما يكتشف ساكن اختراقَ قانون ما، فإن ردَّةَ فعلَه الأولى تكون السـؤالَ لماذا لم تقم المدينة أو المقاطعة بعملها؟ هذا واحد من الأسباب التي تجعلني أوصي باستخدام نهج استباقي لتنفيذ القوانين بدلاً من الاعتماد على الشكاوى. ثانياً، السـاكن الذي يعتقـد بالفعل أنه يؤدي وظيفة الحكومة عليـه الآن أن يحاول أن يجد كيفية تقديم شـكواه وإلى من يقدمها: هل هناك تطبيق هاتفي جوال؟ وهل تم إبلاغ السكان به؟ أو هل عليه أن يحاول البحث في الإنترنت أو في دليل الهاتف للعثور على رقم جهة ما؟ وما مدى سـهولة اسـتعمال الدليل أو الموقع؟ هذا جزء مهم من دورة الخدمة بَدَأَ قبل احتكاك العميل بالعاملين على تنفيذ القانون، ورغم ذلك سـيكون له تأثير على رضا العميل.

## مكاتب الاستقبال هي منابع للحظات الحقيقة:

أثناء إعداد مراجعة الأداء لعشـرات مـن الحكومات المحلية، ومن خلال عملي في المـدن والمقاطعات الصغيرة والمتوسـطة والكبيرة، كان أهم خطأ وفشـل تنظيمي في إدارة شـؤون الموظفين صادفتُه علـى الدوام هو الهيكل الوظيفي لمكاتب الاسـتقبال. ففي المنطقة تلو الأخرى، كان الموظفون في مكاتب الاسـتقبال تقريباً من الشباب ذوي الخبرة المحدودة. وفي الواقع، كلما كانت سهم أصغر وخبرتهم أقل، كلما زاد الاحتمال أن تجدهم واقفين أو جالسين في مكاتب الاستقبال.

إنه لأمر يُحيِّرني، كيف يمكن أن يتصرف الكثير من الناس في العديد من المنظمات، ولسـنوات عديـدة، هذا التصرف الخطأ عندمـا يتعلق الأمر بتعيـين موظفي مكاتب الاسـتقبال في منظماتهم. فإن سـبق لك أن كنت يوماً في حياتك المهنية ذلك الشاب عـديم الخبرة، الموظف في مكتب الاسـتقبال، فإنك تعرف كم كان مـن الغباء تعيينك هنـاك. لقد كنت أنا هناك، وقمت بذلك، وعِشـت وراء المكتب فتـرة من المعاناة. إن السبب الوحيد الذي يجعل العديد من الحكومات المحلية تتصرف هكذا هو أنها ليست «معجبة» قط بخدمة العملاء، وأنها لا تفهم ولا تقدر عواقب تلك الممارسات. وكما تبين لك في موضع آخر من هذا الكتاب، فإن العامل رقم واحد الذي يحدد رضا العملاء هو

الموثوقية والاعتمادية. لذا فأي مدير سوف يجعل موظفَه الأقل موثوقية وخبرة مسؤولاً عمّا قد يكون أول وربما آخر لحظة حقيقة ولقاء شخصي للعميل مع المنظمة!

وقد يكون السببُ الجذريُّ لهذا القصور في إدارة شؤون الموظفين هو القصور في فهم وإدراك كيف يكوّن المواطنون آراءَهم حول قيمة ونوعية الخدمات الحكومية المحلية. وقد توصّل مركز أداء حكومة البلدية (Center of Municipal Government Performance) من خلال أبحاثه إلى أن «أحكامَ الناس حول أداء الحكومة المحلية تتأسس أولاً وقبل كل شيء على تجاربهم الشخصية»، وفي حالة انعدام أيّة خبرة فعلية، فإن وسائل الإعلام تصبح العامل المُهيمن في تكوين وجهات نظرهم»[٥]. كما خلُص ذلك المركز من أبحاثه أيضاً إلى أنّ «الرأي العام يصيغ أحكامه حول الوكالات الحكومية وفقاً للطريقة التي تم التعامل بها معهم أثناء لقاءاتهم الأولى مع الجهة. وإنّ تجربة «الاستقبال»، التي يمكن أن تحصل عن طريق الهاتف أو شخصياً أو عن طريق البريد، أمر بالغ الأهمية في بناء حكم الأشخاص، بغض النظر عما إذا كانت النتيجة النهائية لهذه التجربة ملائمة أو غير ملائمة. وعلاوة على ذلك، فإن هذه التجاربَ الأولية تميل إلى أن تكون أساسية وراسخة»[٦].

إن الكلمات الأساسية وأجزاءَ الجمل الرئيسية التي يجدر أن تأخذها معك في رأيي من المقتَبس أعلاه هي: ‹الرأي العام يصيغ أحكاماً›، ‹لقاءات أولية›، ‹أساسي وراسخ›، و‹موظفوا المدخل›. ومن الواجب تعليم وتدريب موظفي مكاتب الاستقبال ومنحهم الفرصة لفهم خطة اللعبة وإدراك المسؤولية المهمة التي تقع على عاتقهم لبناء علاقة شخصية ترضي العملاء الذين سوف يقومون بخدمتهم.

كان وليام كيرشوف William Kirschoff مدير مدينة أرلينغتون Arlington بولاية تكساس حين كنت أنا موظفاً هناك، وقد كان رئيساً ملهماً ويطلب الكثير من موظفيه. تحت إدارته، كان مطلوباً من كل موظف له أي احتكاك مع المواطنين حضور برنامج مدته ثلاث ساعات، ومحوره التميز في خدمة العملاء. كان كيرشوف يعلم أن الاتصال الشخصي مع موظفي الحكومة هو أهم طريقة يتبعها المواطنون لشحذ مواقفهم تجاه حكومة المدينة. وقد أصدر التوجيهات التالية لمساعدة الموظفين على إقامة علاقات جيدة مع سكان المدينة:

١- مشاكل المواطنين، شكاويهم أو طلبهم لمعلومات، كلها أمور تستحق كامل انتباهك واهتمامك وعنايتك. تأكد أنك تُمعِن الإصغاء وتَطرح أسئلة.

٢- المواطنـــون يحتاجون إلى ردود واضحة على أســئلتهم بلغــة يفهمونها. وهذا يعني القضاء على المصطلحات الفنية المعقدة أو العامية كلما أمكن ذلك.

٣- المواطنون يأملون الحصول على معلومات دقيقة وكاملة ومُفصّلة في حينها (ربما لا يرغــب موظف ما الاعتراف بِأنه «لا يعرف»، ولكن هذا أفضل من الرد رداً خاطئاً أو غير كامل).

٤- المواطنون يستحقون رداً سريعاً على أسئلتهم أو طلباتهم. وليس هناك ما هو أسوأ من «إزاحة المســؤولية عن الظهر». فإن كنت لا تعرف الرد، ينبغي عليك أن تتقبل مسؤولية العثور على من يعرفها. احصل، كلما أمكن، على المعلومات للمواطن عن طريــق إجراء مكالمة أو التحدث شــخصياً إلى موظف آخــر، ولا تُحِل مواطناً إلى موظّــف آخرَ إلا إن كنت لا تعــرف الرد وتيقن أن الموظف الذي تُحيلَ المواطن إليه سوف يكون قادراً على حل مشكلته.

٥- المواطنـــون يأملون أن تعاملهم معاملة مهذبة. ومن جهة أخرى، ليس كل شــخص يلتقيه الموظفُ أثناء أداء واجبه سيكون لطيفاً معه، ومع ذلك، فإن جانباً من عملك يقضـــي أن تحافظ على العلاقات الجيدة رغم هــذه الظروف الصعبة. لا تجعل أمرًا ما يصبح مسألة شخصية، حافظ على موقفك المهني، واحصر الحديث دائماً على المعلومات والحقائق.

٦- ينبغـــي أن يشــعر المواطنون عنــد مغادرتهم المبنى أنه قد تم بــذلُ ما في الإمكان لمساعدتهم.

للتأكد من أنه كان لدينا أشخاص أكفّاء، مطلعين وموثوقاً بهم في مكاتب الاستقبال فــي أرلينغتون، أعددنا برنامجاً ســميناه «خبير تخطيط اليوم planner of the day». على أساس التناوب وحســب مواعيد منتظمة، تولّى كبيرو خبراء التخطيط مسؤوليةَ تعيين موظفي مكاتب الاســتقبال. إلى جانب ضمان جودة عالية لخدمة العملاء، أدى البرنامــج غرض تذكير خبراء التخطيط، الذين كانت لهم واجبات ومســؤوليات أولية أخرى، أنه أياً كانت أشــغالهم، فإن لهم أيضاً عملاء يجب عليهم أن يتذكروهم ويعنوا بهم دائماً.

أحيانــاً يمكن أن يفقد الموظفون، الذين يُعنــون بمجالات تقنية عالية، التواصل مع المجتمع الذي هم مســؤولون عن خدمته. وهنا ســاعد برنامج 'خبير تخطيط اليوم' على إبقائهم على أرض الواقع. كما كانت الفائدة منه أيضاً إخضاع خبراء التخطيط، ممــن كانوا يعملون فــي مجالات متخصصة، كنظام المعلومــات الجغرافي أو تخطيط

النقــل، لواجبات ومســؤوليات موظفــي الإدارات التنظيمية الأمريكيــة. وكي يكونوا قادريــن على الخدمة بصفة كبير تخطيــط اليوم، كان مطلوباً منهم التدريب والتفاعل مع جميع العاملين في القسم. فبدون معرفة كافية بجميع قطاعات القسم، ومن غير الحصول على التدريب التحضيري اللازم، ما كانوا قادرين على تقديم خدمات شاملة موثوقــة لعملائهم في مكاتب الاســتقبال. وأدى البرنامج عامة إلى تحســين خدمة العملاء، وخلق الاحترام والتقدير اتجاه الواجبات والمسؤوليات لكل شعبة وفرع، وتعزيز الصداقة والزمالة في جميع أنحاء القسم.

## التدريب من أجل التمكين المتمحور حول العملاء:

إن التدريــب لتمكين الموظف وخدمة العملاء كحليب الأم. وأفضل تدريب يشــمل: التوجيه، التدريب المنهجي الأولي، لعب الأدوار والنمذجة، والتعلم بالمشاهدة والتقليد، والإرشاد، ورصد واستعراض الأداء، والتقدير والمكافآت، والتدريب التجديدي المنهجي. وقبل الســماح لموظفين جدد بــأن يخطوا خطاهم الأولى وراء مكاتب الاســتقبال، أو قبل تكليفهم بأية مســؤوليات حساســة، ينبغي أن يكون كل منهم على دراية بواجباته ومسؤولياته، وبالقضايا والمسائل الأكثر شيوعاً والتي سوف يلاقيها مع عملائه، وكيف يمكنه أن يقضي فيها. وبصفتي مستشــاراً إدارياً للحكومات المحلية، اعتدت أن أجد موظفــي الاســتقبال المحليين شــباباً ناقصي التحضير، خاضعين لإشــراف ضعيف، يعوزهم الدعم ولا يحصلون على مكافأة. بعبارة أخرى، إنه حقل ألغام من النتائج غير المقصودة، احتمال أكبر بالفشل، ومرشحون ضعفاء للتّمكين. ولكن مع الإعداد الجيد والتدريب، يمكن الوثوق بمعظم الموظفــين وتمكينهم ليقدّموا بأمان منتجات وخدمات تُرضــي العملاء. غير أن هناك مناصب حسّاســة جداً فــي المنظمات، لدرجة أنه لا يمكــن أن يعهد بها إلى موظفين عديمي الخبرة، حتى مع التدريب المكثف. ففي بعض الحالات وببساطة، لا بديل عن الخبرة.

كنت مرة مســؤولاً عن توظيف خبير في ضرائب التأثير البيئي. وكان هذا منصباً يتطلب، في أمثل الأحوال، شــخصاً واســع الطلاع وذا ســنوات عديدة من الخبرة في التعامــل مع ضرائب التأثير البيئي. ولم يســتوف أي من المتقدمين للمنصب شــرط الخبــرة، لــذا اضطررنا للجوء إلى خطة بديلة. وقد أحسَــن الشــخص الذي حصل على الوظيفة الحوارَ، وبرهن عن مهاراته كإنســان صالح. وهكذا مُنِح أســبوعين من التدريــب المكثف من قبل الطاقم العامل على برامج الدعم، ثمّ أُرسِــل في جولة عمل

لمدّة أسبوعين لزيارة مدن ومقاطعات أخرى في ولاية فلوريدا، لديها أيضاً برامج لضريبة التأثير البيئي. كنا نرغب طبعاً في أن يكون المدير الجديد لضريبة التأثير البيئي واسع المعرفة ببرنامجنا المتعلق بالضريبة، إلا أننا أيضاً كنا نريده أن يطلع على أفضل تطبيقاتها في جميع أنحاء الولاية من أجل نقل ما يتوافق منها أوتكييفها مع برنامجنا.

في المثال أعلاه، كان منصب خبير ضريبة التأثير البيئي فريدًا من نوعه من ناحية كونه موقعاً رفيع المستوى، دقيق التخصص، وذا احتكاك شديد مع العملاء. وقد أجبر المقاطعة على تمديد فترة التدريب ومراقبة أداء الموظف بدقة، قبل منحه الثقة وتمكينه من تملك سلطة مستقلة لإدارة برنامج ضريبة التأثير البيئي دون رقابة الإدارة العليا. لحسن الحظ، فإن معظم مناصب موظفي مكاتب الاستقبال المحتكة بالعملاء في الحكومات المحلية لا تتطلب معرفة تقنية مُستفيضة أو تدريباً اختصاصياً واسعًا. بل من الممكن تدريب غالبية الموظفين من ذوي الخبرة والمعرفة والكفاءة العاملين في مكاتب الاستقبال وتمكينهم من السلطة لاتخاذ القرارات التي ستسهل وتُعجل تقديم المنتجات والخدمات لعملائهم. بالطبع، يجب أن يحدد التدريب المعايير التي تسمح للموظف باتخاذ قرارات مستقلة تتفق مع أي توجيهات تنفيذية تم تقريرها.

ولكن ليست كل الخدمات متساوية، ودرجة تأثيرها على الصحة والسلامة والمصلحة العامة ينبغي أن يكون لها مفعول مباشر على حجم ومدة التدريب الذي يتلقاه الموظفون والسلطة التي صرح لهم بممارستها. قسم إقليم لوس أنجلوس لخدمات الأطفال والأسرة Los Angeles County Department of Children and Family Services مثال مروع للخدمة العامة المرفوضة والسيئة لدرجة لا تُصدق. فعوضًا عن فلسفته المفترَضة: «الأطفال أولاً»، كان في واقع الأمر يطبق فلسفة: «إبقاء الأطفال مع أُسرهم وتفادي 'الاحتجاز' أو الحضانة.» وقام بقياس عدد الاحتجازات وأشاد بالأخصائيين الاجتماعيين ذوي الاحتجازات القليلة. وكما أشرنا إليه في فصل سابق، فإن ما يمكن قياسه، يمكِن القيام به، والسلوكُ الذي يحظى بالتقدير سلوك يتكرر. وقد وظفت المقاطعة أخصائيين اجتماعيين من الشباب قليلي الخبرة، كثيرون منهم دون شهادات الماجستير المطلوبة، ومنحتْهم الحد الأدنى من التدريب، ثم عينت العديد منهم للعمل في قسم حالات الطوارئ، الذي ينظر في الشكاوى التي تصل على رقم هاتف الخط الساخن المخصص للإبلاغ عن الاعتداءات على الأطفال. وبعبارة أخرى، فإن هذا القسم قد وضع أقل أخصائييه الاجتماعيين خبرة في المنصب الذي يمكن وصفه بأنه

منطقة المســؤولية الأكثر حساسية في القســم. ومؤخرًا، توصل تحقيق أجراه محام مستقل للمقاطعة حول ١٥ حالة وفاة راهنة وحالة تعذيب، إلى أنه، في جميع الحالات، ما عدا اثنتين، أدّت أخطاء في الدعاوي القضائية، التي بدأت مع جهة الاتصال الأولى للقســم، إلى وفاة الأطفال. وكشف التحقيق أيضاً أن رؤساء الموظفين تلقوا هم كذلك تدريباً سيّئاً، وأنه نادراً ما تم عرض الأخصائيين الاجتماعيين للمحاسبة على أخطائهم الفظيعة. باختصار وإيجاز، وكما قالت غلوريا مولينا Gloria Molina، المشــرفة على المقاطعة: «إنهم (قســم الأطفال والأسرة) يفكرون في مسؤوليتهم عن أنفسهم قبل أن يفكروا في مسؤوليتهم عن الأطفال»[٧].

وبالنســبة للمنظمات الجديدة على مبــدأ تمكين الموظفين، فإن هذا الأخير مفهوم مرعب. إلا أن الضغط على الحكومات المحلية يزداد لبذل المزيد من الجهد، ولتسريع تســليم منتجاتهم وخدماتهم، ولتحقيــق نتائج. وتُجبر الحكومة أيضــاً على القضاء على طبقات الإدارة الوســطى، وإنشــاء هياكل تنظيمية أكثر اســتواءً وأكثر استجابة. ويريد الموظفون إشــرافاً أقل، ومزيداً من المسؤولية، وسلطة حقيقية. روبرت ووترمان Robert Waterman، الذي شــارك في تأليف كتاب الأعمال الشهير بعنوان «بحثاً عن التميــز In Search of Excellence»، له أيضــاً كتاب «عامل التجديد The Renewal Factor»، وفيه يقول أن تكييف البيروقراطية وتمكين القوى العاملة هما إحدى المفاتيح لإدارة التغيير بشــكل فعال. وفي إشــارة له إلى مفهوم «الاستقلالية الموجهة»، وضح أن «المديرين يضعون الحــدود، وعمالهم يجدون أفضل طريقة لأداء عملهم داخل تلك الحدود. وهم (المديرون) بهذا يتنازلون عن قدر بســيط من الســلطة من أجل التحكم فيما هو أهم: النتائج»[٨].

إن المعرفة ضرورة، وليست ترفاً، عندما يتعلق الأمر بتحقيق نتائج وإرضاء عملاء. فكلما زادت معرفة الموظفين بمنتجاتهم وخدماتهم، وبالعمليات والإجراءات والممارسات المتبعــة في تطويــر وتقديم الخدمات، كلما زاد الاحتمال بــأن لحظات الحقيقة، التي تحدث خلال الاحتكاك بالعملاء، ســوف تُخلف انطباعاً إيجابيّاً. إن الموظفين بحاجة إلى معرفة تفوق مجرد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بوظائفهم. وإن كان من الواضح أنهــم يحتاجون إلى معرفة ما يفعلون، فإنهم بحاجة أيضاً إلى القدرة على اســتيعاب كيفيــة تلاؤم ما يفعلــون مع تجربة تقديم الخدمة للعميل برمتهــا. والعملاء لا يرون الخدمات التي يتلقونها كنشــاط معزول، أو حتى كمجموعة من الأنشــطة، بل كتجربة كُلية شــاملة. وهم سيشــعرون أن الموظفين لا يكترثون بهم حقاً أن كان تركيزُ هؤلاءِ

ينصب حصرًا على أداء كل واحد منهم للمهمة الفردية التي بين يديه، والتي هو شخصياً مسؤول عنها. لا ينبغي أبداً أن تمنح عميلاً الشعور وكأنه عصا يُمررها عدّاء إلى آخرَ في سباق التتابع. إنك تستطيع الفوز بالسباق، ولكنك ستفقد عميلك.

إن إعداد المخططات البيانية للحظات الحقيقة، التي تُصور كل نقاط الاحتكاك في العملية، تساعد الموظفين على فهم أنّهم ليسوا سوى جزءٍ من عملية أوسع لها نتائج ملموسة للعملاء. ونجاح العملية بالنسبة للعميل قد يكونُ معتمداً على وجود شعور لدى الموظف بالملكية المشتركة وعلى كونه مستَثمَراً أخلاقياً في النتيجة. وهذا يعني العناية والاهتمام بالعمل، إلى أن تصبح العملية وكأنها سباق بثلاثة أرجل حتى خط النهاية، بدلاً من سباق التتابع المذكورة أعلاه.

هناك قصّة قديمة عن قسّ إيرلندي كان يمشي داخل موقع بناء مزدحم، ثم توقف ليتحدث إلى ثلاثة عمال كانوا يرصون لَبنات الطوب، وراح يسأل كل عاملٍ بدوره ماذا يعمل وهل كان يومُه جيدًا. أجاب العاملُ الأول ساخراً: «أنا أرص لَبِنَات الطوب، ماذا كنت تعتقد أنني كنت أفعل؟» وقال العامل الثاني أنه بصدد بناء جدار الأساس وأن يومَه كان حسناً. وأعلن العامل الثالث: «أنا أبني كاتدرائية كبرى وأُمضي يوماً رائعاً». طبعًا كان العمال الثلاثة كلهم يبنون الكاتدرائية، ولكن واحداً منهم فقط كان يعرف ذلك، أما العاملَيْن الآخرَيْن فقد كانا يُركّزان فقط على القيام بالعمل الذي بين أيديهما. ورغم بساطة هذه القصية، إلا أنها تثير نقطة مهمة. إن المساهمات التي يقدمها الموظفون هي أكبر بكثير من مجموع أجزائها الفردية.

والقصة المذكورة أعلاه هي واحدة من الأسباب التي جعلتني شخصياً ألتَقي وأتحدث مع كل موظف سيتولى العمل في قسمي، وأشارك في جميع الدورات التوجيهية للموظفين الجدد، الذين يحصلون أيضاً على لمحة عامة عن الفرع كله ومختلف أقسامه، ويكتشفون أهميةَ الحفاظ على التنسيق والتواصلٍ بين الأقسام. وأتأكد كذلك من أن كل موظف جديد يعرفُ أنه أياً كانت المهمة التي يُؤدِّيها شخصياً، فهو في الواقع يشترك في بناء المجتمع وتحسين نوعية حياة الجميع. وعلى سبيل المثال، ثبُت لدى تنفيذ القانون استباقاً أنه عندما يتم الاستدعاء إلى المحكمة للشهادة، وتحديد الانتهاكات، فإن قيمة الممتلكات ترتفع، وعدد الجرائم ومعدلات تعاطي المخدرات تنخفض، ونسب التسرب الدراسي تتحسّن، والنشاط الاقتصادي يزداد، والحي يصبح حياً أفضل للعيش.

إن مُخططي المدن ليسوا مجرد مُعدين لدراسات ومُعيدين لتخطيط العقارات، وإن موظفي دوائر المباني ليسوا مجرد مشرفين على مشاريع البناء. فهؤلاء الموظفون هم جزء من عملية التنمية التي تَخلُق فرصَ عملٍ، وتبني مراكزَ تسوُّق سالمة وآمنة، ومباني مكاتب، ومنشآت صناعية، وكنائس، ومدارس، وحدائق ومرافق ترفيهية، ومنازل للأفراد والأسر. والموظفون في مجال البيئة لا يُصْدِرون التصريحات وينظّمون التنمية فحسب، بل هم أيضاً يُؤَمِّنون جودة أفضل للمياه والهواء، ويصونون ويحمون البيئة الطبيعية. والعاملون في مراكز رعاية الحيوانات لا يلتقطون ويحبسون الحيوانات التي تسرح طليقة في المجتمع فحسب، بل هم يلُمُّون شمل الحيوانات الأليفة الضائعة مع أصحابها، ويُتيحون للأفراد والأُسَر تبنّي الحيوانات الأليفة، وحماية المجتمع من الأوبئة، كداء الكلب وغيرها من المخاطر الصحية. وبتعبير مجازي، كل قسم وموظفوه في حكومة محلية يَبنُون ما يعادل الكاتدرائيات ذات الأنواع من هذا النوع أو ذاك.

لحظاتُ الحقيقة تحدث كلّ يومٍ وبطرق لا تحصى تقريباً. وبالنسبة لمعظم الناس، تحدد نقاط الاحتكاك الفردية هذه لهم كعملاء كيفية وسبب الإحساس الذي يشعرون به شخصياً وجماعياً تجاهَ حكوماتهم المحلية والمجتمع الذي يعيشون ويعملون فيه. موظفون متحفزون ومؤهلون، يتحملون مسؤولية شخصية، ويفخرون بإتاحتهم لحظات حقيقة مرضية للعملاء، وإقامة علاقات مستمرة معهم، هم من سوف يُحدثون تغييراً حقيقياً في حياة الناس ونوعية المجتمع الذي يُشكلونه. والرغبةُ في ضمان موثوقية الخدمات التي تُقدّم، كما سنناقشها في الفصل اللاّحق، هي التي تخلق الفرصة للحظة الحقيقة الجوهرية للحكومات المحلية.

# الفصل الحادي عشر
# الاستفادة من ضمانات الخدمة في بناء الثقة وزيادة الموثوقية وتحسين مستوى رضا العملاء

## ليكن لديك خطة بديلة (خطة «ب») مدعومة بضمانات الخدمة:

يـــرى مؤلفو كتـــاب « تقديم خدمة عالية الجـــودة Delivering Quality Service» أن «الموثوقيـــة هي أهم ما يمكن أن يميز الأنشـــطة الخدميـــة» بمعنى «أن تكون قادرة على تقديم الخدمات بدقة وبأســـلوب يمكن الاعتماد عليه ومن ثم الوصول إلى أفضل مستوى للخدمة من أول مرة»[1]. إلا أن المؤسسات تدرك أن الوصول إلى أفضل خدمة مـــن أول مرة هدف صعـــب المنال، ومن ثـــم ينبغي أن تكون متأهبة لاســـتخدام خطة بديلـــة تشـــتمل على نوع من ضمانـــات الخدمة ويدعمها موظفـــون مدربون على نحو جيـــد وممكّنون لحل المشـــكلات على الفور والقيام بالأمر بالصـــورة المطلوبة. ويمكن تعريـــف ضمان الخدمة بأنه عبارة عن «وعد صريح يقطعه مزود الخدمة على نفســـه بهدف (أ) الوصول بمســـتوى الخدمة لدرجة معينة لضمان رضا العملاء، (ب) تعويض العمـــلاء في حالة تدني مســـتوى الخدمة المقدمة»[2]. فإذا قامـــت المنظمة بذلك على النحو الصحيح فســـيكون بإمكانها حينئذ أن تحول تجربة العملاء السيئة مع الخدمة إلى نتيجة إيجابية. ففي الحقيقة يمكن أن يسهم حل المشكلة بنجاح في زيادة مستوى رضا العملاء أكثر منه إذا ما قُدمت الخدمة بشكل جيد من البداية.

خلال ورش العمل والفصول التدريبية التي أقدمها أنا وغيري من المدربين أصابتنا دهشـــة شديدة حين بدأنا الحديث مع المشـــاركين والاستفسار منهم عن أفضل نموذج للخدمـــات التي كانوا قد حصلوا عليها، وقد أصبنا بالدهشـــة عندما علمنا أن أغلب تلـــك النماذج كانت خدمات ســـيئة تم تدارك الأمر فيها وإصلاحـــه عن طريق بعض التعويضـــات أو الخدمات المقدمة لعلاج الموقف. إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فإننا لا نجد أياً من المؤسسات التجارية يتبنى إستراتيجيات تتعمد تقديم خدمات دون المستوى لتزعم بأنها قادرة على إصلاح الموقف ومن ثم بناء علاقات أقوى مع العملاء.

لقد حدد كل من رون زيمكي Ron Zemke وديك شاف Dick Schaaf في كتابيهما «مميزات الخدمة Service Advantage» عدد الشـــركات صاحبة أفضل خدمة وأعلى

مستوى في تلبية احتياجات العميل وتوقعاته على نحو متسق ومربح في ذات الوقت ليصل إلى ١٠١ شركة. كما صنفا بنك ماريلاند الوطني Maryland National Bank كأول مزود خدمة على مستوى السوق الإقليمي، وذلك بفضل الأداء المميز لبرنامج الضمان الخاص به حيث وجدوا أن:

«بنك ماري لاند الوطني يقدم لعملائه خدمة حسابات الشيكات وكذلك حسابات سوق المال بشكل دائم ويضمن الدقة المطلقة للأداء. وفي حال وجود أي خطأ في الحساب، يلتزم البنك بتصويبه على الفور أو يقوم بإعادة أي رسوم دفعها العميل مع إرساله لرسائل اعتذار عن أي إزعاج يكون البنك قد تسبب فيه ويدفع للعميل مبلغ عشرة دولارات كتعويض عن الخطأ! وقد طُرحت مبادرة ضمان الأداء لمدة سنة ثم أصبحت من الأساسيات التي يجري العمل بها بشكل دائم، حيث لاقت هذه المبادرة استحسان العملاء وكانت محل فخر الموظفين كما أنها مبادرة خارج المنافسة»[٣].

إن الممارسة الواعدة للخدمات ذات الجودة العالية وتعويضات العملاء عن الأداء السيئ تصلح أيضاً لبعض الأنشطة التجارية الأخرى. وإنني أتذكر آخر مرة ذهبت فيها إلى مطعم للوجبات السريعة ولم أحصل على خدمة جيدة، حينها قدمت لي إدارة المطعم اعتذاراً على الفور ومنحتني قسيمة لوجبة برجر وزجاجة مياه غازية مجانًا، وقد أدخل ذلك علي السرور الشديد. غير أن الوضع في القطاع الخاص يختلف عن ذلك الأمر، إذ يرتكز ضمان الخدمة على «تحقيق ميزات مختلفة عما يمكن للمنافسين تقديمه ومن ثم الحصول على مزيد من حصة السوق» وذلك طبقاً لما ذكره كريستوفر هارت Christopher Hart في مقالة متميزة نشرتها «مجلة هارفرد للأعمال Harvard Busniess Review» بعنوان «قوة ضمانات الخدمة غير المشروطة Power of Unconditional Service Guarantees»[٤]. وهنا نتسائل: إلى أين ستنتقل الحكومة المحلية عبر هذه الميزة التنافسية إذا كان الأمر يتعلق بقدرتها على الاستفادة من ضمانات الخدمة حيث يبدو أنه لا معنى لوجود ميزة تنافسية في القطاع العام وأنه لا جدوى منها؟

وحقيقة الأمر أن ضمانات الخدمة لا تقل أهمية بالنسبة للحكومة المحلية عن أهميتها بالنسبة للشركات أو للقطاع الخاص بل وقد تتفوق عليها. فإذا أخفقت الحكومة المحلية في تقديم خدمات موثوقة فيمكنها استخدام ضمانات الخدمة لتزويد الموظفين والعملاء الساخطين والمستائين بالمنافع التالية:

- تقديم تعويضات للعملاء وامتصاص غضبهم وتغيير شكاواهم من الخدمات السيئة إلى الشعور بالفخر والاعتزاز للحصول على تلك الخدمة، والعمل على زيادة مستوى رضا العملاء عن الخدمة التي يحصلون عليها. كما تعد تلك الأحاديث المتداولة حول مستوى الخدمة مهمة جداً لأنها تعتبر من إحدى الطرق الأساسية التي يشكل بها العملاء آرائهم عن خدمات الحكومة المحلية حتى وإن لم يجربوا تلك الخدمات بأنفسهم.
- بناء الثقة بين الحكومة المحلية وعملائها / مواطنيها من خلال التاكيد على أنه سيتم تلبية توقعاتهم بالحصول على خدمات ذات جودة عالية وموثوقة ويمكن الاعتماد عليها نظراً لأنها مدعومة بضمانات الخدمة.
- تحفيز الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع معايير الخدمة الواردة في ضمانات الخدمة وألا يخيبوا آمال عملائهم.
- توفير المحفزات للموظفين لتشجيعهم على البحث عن الأسباب الحقيقية وراء الأخطاء التي قد تُرتكب والتي تؤدي بدورها لسوء الخدمة أو عدم ملاءمتها لحاجة العملاء تفادياً لتكرار مثل هذه الأخطاء ولضمان تحسين مستوى رضا العملاء في المستقبل.
- التواصل مع العملاء لمعرفة الجزء الهام في الخدمة بالنسبة لهم والبدء في وضع معايير وتوقعات محددة لمستوى الخدمة سواء للعملاء أو للموظفين.
- تشجيع العملاء على التقدم بشكاواهم وتزويد المنظمة بالمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في طرح حلول ابتكارية وفي تحسين مستوى تقديم الخدمة والنهوض بها.
- دعم وتطوير المبادئ الأساسية للعدل والإنصاف في تقديم الخدمات لكافة العملاء، وكما ورد في موضع آخر من هذا الكتاب، فإن أهم الخصائص المميزة للخدمة العامة والتي تحدد مستوى رضا عملاء القطاع العام عن مستوى الخدمة هي توقعاتهم بالحصول على خدمات في إطار من العدل والإنصاف، وذلك مقارنة بالخصائص الآخرى الشائعة بشأن الخدمة والتي يشترك فيها القطاعين العام والخاص.
- تعزيز العلاقات القائمة على الأمانة بين الموظفين والعملاء حيث يدرك الموظف بأنه سيتم تعويض العميل حال حدوث أي خطأ، وسيتم إرضائه عن طريق ضمان الخدمة. فبدون هذه الضمانات المخصصة لمعالجة الأخطاء، قد يضطر الموظف لاتخاذ موقف دفاعي يلقي فيه باللوم على العميل وإنكار خطئه ثم يحاول أن يوقع اللوم على أحد زملائه في العمل (وسيفضل أن يكون موظفاً من قسم آخر) وسيضطر

للكــذب أو تقديم الاعتذارات الروتينية كقوله «هذا هو الحال في القطاع الحكومي، فماذا تتوقع؟»

## ساينفلد Seinfeld على حق:

حتى القطاع الخاص لا يجيد دائماً التعامل مع حالات الإخفاق في تقديم الخدمات. وأتذكر هنا إحدى حلقات مسلســل ساينفلد Seinfeld عندما حاول البحث في مكاتب تأجير السيارات عن سيارة ليستأجرها لكنهم أخبروه بنفاذ السيارات، فرد عليهم بأن هذا الأمر مســتحيل لأنه قام بحجز الســيارة ولهذا وجدت فكرة الحجز من الأساس. فردت الموظفة بإزدراء قائلة أنها تعلم جيداً لماذا يقوم الناس بإجراء الحجوزات. فجاء رد جيــري بــراون Jerry Brown جاداً للغاية حيث قــال «لا أعتقد أنك تعرفين ذلك، تعلمــين كيفية أخذ الحجوازت ولكنك لا تعلمين كيــف تلتزمين بها، ولذلك يمكن لأي شــخص الحصول على حجز شخص آخر». كان ذلك مجرد مسلسل تلفزيوني، ولكنه بات يجسد شيئاً مألوفاً لكل من استأجر أو حاول استئجار سيارة.

أذاعــت مؤخراً نشــرة أخبار وســط مدينة لــوس أنجلــوس The Los Angeles Downtown News خبــراً عــن قيام ماريو ديــل بيــرو Mario Del Pero الذي قام بافتتاح مطعم مكســيكي في بانكر هيل Bunker Hill في عام ٢٠٠٨»[٥]. ولكنه اعتزم في عام ٢٠١١ أن يســتبدله بمطعم يقدم الشــطائر وأطلق عليه اســم بلو كاو Blue Cow. وعندما تقدم بطلب للحصول على تصريح كان رد مسؤول التخطيط أن إنشاء المطاعم غير مصرح به في هذا الموقع، في حين أن ذلك المكان كان يزاول هذا النشاط لمدة ثلاث ســنوات كاملة. كما أن هذا الموقع كان مصرحاً فيه بإنشــاء المطاعم حتى قبــل حصوله علــى التصريح الأخير. ومن ثم قام المالك بتقــديم التماس يطالب فيه بالحصول علــى تصريح جديد وتمت معالجة قضيته وفقاً لنظــام مراجعة التصاريح العاجلة الجديد الذي تم تصميمه لتقليل فترة المعالجة التي تستغرق مابين ١٢ إلى ١٨ شهراً إلى النصف.

وحقيقــة الأمر أن المواطنــين يرتكبون أخطاءً. ففي مدينة نــوورث أوكس North Oaks بولاية مينيسوتا Minnesota قام السيد راجبير سارپال Rajbir Sarpal بتقديم طلب لأحد موظفي المدينة للحصول على مســح لأحد المباني. ووفقاً لهذا المسح تقدم بطلب للحصول على تصريح للبناء، وقد حصل على تصريح لبناء مخزن إكســســورات بجوار منزله. وقامت المدينة بفحص المبنى مرتين أثناء عملية البناء ومن ثم تم إصدار

تصريح بالبناء. وعلمت المدينة لاحقاً أن هناك ١٥ قدماً من المبنى يخضع لحقوق الارتفاق بينما يقع ٣٠ قدماً ضمن المساحة المقررة لارتدادات المباني، وعليه أصدرت المدينة أمراً بنقل الموقع إلى مكان آخر، فقام السيد ساريال بالطعن على هذا القرار وفي النهاية جاء حكم محكمة مينيسوتا العليا Minnesota Supreme Court كالتالي «عند محاولة إثبات إخلال موظف إحدى الهيئات العامة فإنه يجب أن تتوفر الأدلة القطعية التي تثبت الحالة، وبدون دليل على إخلال الموظف فإن خطأه البسيط لا يمثل سلوكاً أو فعلاً جائراً يستلزم سقوط الحق»[٦].

وذلك يعني في لغة المواطن البسيط أنه إذا ارتكب موظف عام خطأً ما دون تعمد أو نتيجة لسوء الإدارة فإن المواطن أو العميل ليس له سند قانوني في هذه الحالة. وبالطبع كان ينبغي على المدينة أن تقر بحدوث الخطأ وأن تتقدم باعتذار حقيقي وأن تقدم المساعدة في نقل المبنى لموقع آخر أو أن تتفاوض مع العميل من أجل الاتفاق على تحمل جزء من تكاليف إعادة نقل المبنى. وذلك ما كان يتوجب فعله من قبل أي مؤسسة تحرص على علاقتها مع عملائها وتهتم بخدمتهم. ومن ثم على الحكومات المحلية أن تفكر ملياً في أن تطبق العدالة وتعمل بمبدأ المساواة وأن تسعى للعمل بأقصى طاقتها لإيجاد سبل قانونية للقيام بما فيه مصلحة المواطنين والعملاء.

تجسد هذه القصص المسؤولية البالغة الأهمية الملقاة على عاتق المنظمين تجاه تقديم خدمات دقيقة وموثوقة ويمكن الاعتماد عليها لاسيما إذا رفضت الحكومة المحلية أن تتحمل مسؤولية أخطاء موظفيها. كما تبين كذلك أن على الحكومة المحلية التزام أخلاقي إن لم يكن بالضرورة التزاماً قانونياً للإقرار بمسؤوليتها وتقبلها، وكذلك ممارستها لسلطاتها لتصحيح أخطاء موظفيها وأداء مهامها على النحو الصحيح. وعلى الرغم من أنه ينبغي على الحكومات المحلية أن تفعل ذلك من قبيل العدل والمساواة إلا أن مثل ذلك الأمر هو استثناء وليس قاعدة.

تتفهم شركات القطاع الخاص وتدرك بأنها هي المسؤولة عن حدوث أي مشكلات للعميل بل إنها تعلم أيضاً متى تتسبب في حدوثها. كما تتفهم تلك الشركات أن تكلفة ضمان المنتج أو الخدمة وإصلاح الأخطاء أقل من عواقب فقدان ثقة العملاء ومن الخسائر المستقبلية التي قد يتكبدها العمل. وعلى الجانب الآخر لا تهتم الحكومة مطلقاً بفقدان العملاء، وفي الواقع فإن بعض الموظفين يميلون لأداء مهام بسيطة ومن ثم يفضلون خدمة عدد أقل من العملاء. وربما تبنى الموظفون للشعارات المناوئة للحكومة مثل «قلة العملاء يعني راحة أكثر» إذا كان ذلك يعني أن وجود عدد قليل

من العملاء سيوفر وقتاً أكبر للراحة. وفي ظل غياب أي التزام تجاه رضا العملاء أو أي مسؤولية قانونية مفعله، لا يجد الموظف سبباً يدفعه للاهتمام بالعملاء ومعاملتهم بطريقة أكثر عدلاً وإنصافاً ومن ثم الحفاظ على ثقة العامة في الحكومات المحلية.

يقترح بعض المواطنين أن يتم إدارة الحكومة على النحو الذي تُدار به الشركات. غير أن الشركات تهتم بالحفاظ على عملائها وتتفهم أهمية الحصول على رضاهم وضرورة استثمار أموالهم لجني المزيد من الأرباح. وتعد ضمانات الخدمة والمنتج بمثابة تكلفة يتحتم أن تتحملها أي شركة تريد الاستمرار في العمل، كما أن ضمانات الخدمة والمنتج يمثلان ممارسة هامة وأساسية للمؤسسات الخدمية وبائعي التجزئة. ونظراً لقيام الشركات بضمان خدماتها فمن المنطقي أن نجد من يرغب في أن تحذو الحكومة حذو الشركات الخاصة في أسلوب أدائها لمهامها، ومن ثم ينبغي على الحكومة عندئذ أن تتحمل مسؤولياتها وأن تضمن مستوى الخدمة التي تقدمها للمواطنين. وعندما يشير المواطنون للقطاع الخاص فهم يقصدون بالتأكيد الخصائص التي يتميز بها ذلك القطاع والتي تعمد لتخفيض النفقات ورفع مستوى الكفاءة وليس مجرد ضمان تقديم الخدمات. والمؤسف أيضاً أنهم سيصبحون قلقين حيال تكلفة تنفيذ ضمان الخدمة نظراً لما لهذه الخدمات التي تقدمها الحكومة المحلية من سمعة سيئة ومستوى متدنٍ.

وإنني، بصفتي مديراً، لم أفهم مطلقاً لماذا لا تهتم الحكومات المحلية بتقديم بعض أشكال التعويض لعملائها ومعالجة الظروف والملابسات التي أدت إلى وقوع المشكلة حال ارتكابها لخطأ ما. ربما يتمكن أحد الأشخاص في يوم ما من تفسير السبب وراء عدم اهتمام الحكومة المحلية بذلك، وحتى ذلك الحين فإنني مستمر في مطالبة الحكومات المحلية بضمان خدماتها ومنتجاتها والالتزام بتصحيح أخطائها حال ارتكابها أي خطأ. ومن ثم فإن ضمانات الخدمة تعد عاملاً رئيسياً من عوامل تحديد مستوى رضا العملاء وأحد العناصر المهمة في خدمة العملاء.

كان دأبي في مختلف المقاطعات التي عملت بها أن أجعل من نفسي ومن الموظفين الذين يعملون لدى مسؤولين عن أخطائنا ومن ثم علينا العمل على إصلاحها. فعلى سبيل المثال تقوم إدارة البناء بمقاطعة أورانج بولاية فلوريدا بتقديم خدمة معاينة المباني لمدة ساعتين، حيث تفخر هذه الإدارة بسجل متميز وحافل من الخدمة الموثوقة التي يمكن الاعتماد عليها. وذات مرة ثُقبت إطارات سيارة أحد مسؤولي المعاينة وفاتته المعاينة الأخيرة لذلك اليوم، وعندما قدم المقاول شكوى ضد مسؤول المعاينة

هذا قام مسؤول البناء بتوضيح الموقف وقدم اعتذاراً عن هذا الخطأ وطلب من العميل تحديـد الموعد الذي يريد أن يتواجد فيه مسـؤول المعاينة بالموقع، وبالمناسـبة قامت المقاطعة بإعادة رسوم المعاينة لذلك المقاول. ومما لا شك فيه أنه عندما تقدم خدمة يمكـن الاعتماد عليها فإنه يمكنك حينها أن تتحمل تكلفتها المالية. فلماذا إذاً لا تقوم الحكومة بالتعامل بمثل تلك الطريقة عندما تخفق في الوفاء بالتزاماتها الخدمية؟

في الوقت نفسـه تلقيت شـكوى في المقاطعة ذاتها من أحد المسـؤولين الإنمائيين والذي كان قد طلب الحصول على خطاب اعتماد ترسـيم المناطق لكنه لم يكن راضياً عن الخطاب الذي تسلمه. فقمت بفحص شكواه وعلمت أن إدارة ترسيم المناطق تقدم نوعين من هذه الخطابات، حيث يمكنك الحصول على خطاب سـريع من الإدارة دون مقابل، ولكنه يقوم على بحث غير دقيق على خريطة الترسيم يقوم به مسؤول تخطيط في المسـتوى الوظيفي الأدنى. أما النوع الآخر فيتطلب دفع رسوم مالية وتقوم الإدارة بالبحث في السـجلات التاريخية والحصول على خطاب ترسـيم رسـمي دقيق وأكثر موثوقية. فأي خطاب سـترغب بالحصول عليه؟ ولكـن لماذا على العملاء أن يقوموا بدفع أموال أكثر للحصول على خطاب موثق ومعتمد؟

مثل هذا المثال ليس ما يصبو إليه الكتاب حيث تكمن المشكلة الحقيقية في خطاب اعتماد الترسـيم المزعوم حيث وجدت ما يمكـن وصفه بكلمة «مراوغة» حيث إن هذا الخطاب لا يُعتد به قانوناً كوثيقة معتمدة لترسيم حدود ملكية الأراضي، أو بمعنى آخر فإن المقاطعة ترغب في جمع رسوم هذه الخدمة لكنها لا تقبل تحمل مسؤولية ضمان دقة ترسيم الأراضي. هل لك أن تتصور ما يفكر فيه المؤجر حين يقولون له «نعتقد أن ذلك هو ترسـيم المنطقة لكن لا تقلق حيال ذلك، فإذا وجدنا أن ذلك الترسـيم لم يكن صحيحاً حتى بعد تطويره فإننا سنقوم بإزالته». ولقد أخبرني أحدهم أن عبارة إخلاء المسـؤولية الملحقة بخطاب الترسيم جاءت بناء على توصية قانونية من هيئة الموظفين القانونيـين للمقاطعة بغرض توفير الحماية القانونية لها. وبالطبع فإن ذلك لا يحمى سـوى الخدمة المتدنية، ولذلك فقد قمت بإزالة هذه العبارة من خطاب الترسيم، كما توقفت الإدارة عن إصدار الخطابات السريعة غير الموثوقة.

إذا كانت هذه هي طريقة تعامل معظم محامي المدينة والمقاطعة فلا يمكن ضمان أي من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الحكومة المحلية. والمؤسف في الأمر أنني لم أفز بأي من هذه المعارك التي خضتها ضد المجالس القانونية، حيث إن أولوية الموظفين العمومـين ومحاميهم تتمثل في حماية أنفسـهم وحكوماتهم المحلية من خلال عبارات

إخلاء المسؤولية وإجبار العملاء على دفع تعويضات للمدينة أو المقاطعة بدلاً من أن يبذلوا قصارى جهدهم في سبيل تقديم خدمة معتمدة تُلبي وترضي احتياجات المواطن أو العميل. والأمر السار بشأن هذا الموضوع هو أن الحكومات المحلية يمكنها ضمان الكثير من خدماتها من خلال ضمانات تتم صياغاتها على نحو يقلل من الإلتزمات القانونية للحكومة.

## خدمة باول هارفي Paul Harvey:

بعدما بدأت العمل في مقاطعة أورانج في خدمة العملاء تم إخباري عن مسؤول بناء سابق معروف بتوجهه نحو خدمة العملاء. وكانت المقاطعة قد أصدرت قراراً بفرض رسوم مباشرة وقبل اليوم الذي كان من المفترض أن يتم تطبيقه كان هناك طابور طويل من البنائين الذين يرغبون في الحصول على تصاريح البناء، وكان الطابور يزداد طولاً بمرور الوقت وبدا واضحاً أنه لن يتسنى للجميع إنهاء طلباتهم قبل موعد إغلاق المكتب الذي كان يستمر العمل به حتى الساعة الخامسة عصراً، لكن مسؤول البناء ظل يعد الجميع بأن الموظفين لن يغادروا المكتب حتى يتم الانتهاء من استلام جميع الطلبات وتسجيلها. وظل موظفو المكتب يعملون حتى منتصف الليل تقريباً وتم تسجيل جميع الطلبات قبل أن يغلق المكتب أبوابه. كانت هذه القصة أحد أفضل الأمثلة على خدمة العملاء التي سمعت بها.

باول هارفي Paul Harvey هو شخصية إذاعية شهيرة حيث كان يقدم برنامج إذاعي اسمه «بقية الحكاية The Rest of the Story». وكان البرنامج دائماً ما يقدم قصصاً شيقة وغير معتادة تتسم بنهايات غير متوقعة. وقد تكررت قصة باول هارفي لعدة أيام بعد تحقيق مسؤول البناء في مقاطعة أورانج لرقم قياسي من طلبات تصاريح البناء. وتزايدت المشاعر الإيجابية تجاه إدارة البناء حيث تحدث العاملون في مجال البناء عنها وأخبروا الآخرين عما حدث. كما علمت الصحيفة بما حدث وكان هناك نبرة ارتياح لدى الصحيفة المحلية. ولكن كان لمجلس مفوضي المقاطعة رد فعل مختلف، فقد انزعجوا لأن الكثير من البنائين لم يسددوا الرسوم المباشرة الجديدة وألقوا باللوم على مسؤول البناء. فقد كانت العوائد الإضافية التي خسروها مقدمة عندهم على رضا العملاء.

والمثير للسخرية أن القطاع الخاص الذي من المفترض أنه يعمل بدافع الربح سينظر إلى ذلك الأمر على أنه خسارة لقائد وخسارة كذلك للعلاقات التي كان يستثمر

فيها وسيظهر أثرها في ارتفاع معدل التقييم الضريبي ومن ثم زيادة العائد الضريبي وتهيئة مناخ جيد للاستثمار. بينما لا يتفهم القطاع العام مزايا وقيمة معاملة المواطنين باعتبارهم عملاء موقرين لهم قيمتهم، وهذه كانت هي الأسباب وراء فصل مسؤول البناء من عمله. ولك أن تعرف باقي القصة الآن.

وبقدر ما تسببه هذه القصة لي من استياء بقدر ما تحمل من الدلالات ذات المدى البعيد والدائم للمقاطعة. فعندما شرعت في اقتراح مبادرات خدمة العملاء كان الكثير من الموظفين الذين يعملون تحت إدارتي يخشون العمل عليها. حيث يسترجعون تلك القصة القديمة ومن ثم يعربون عن مخاوفهم وتحفظاتهم تجاه ما أبذله من جهود لتغيير هذه الثقافة. ولم يكن باستطاعتي لومهم، فإذا قمت بوضع الملصق التحذيري التالي «قد تلحق خدمة العملاء الضرر بمستقبلك الوظيفي» على هذا الكتاب فلن يُباع منه الكثير على الأرجح.

## أمثلة واقعية على ضمانات الخدمة التي قدمتها الحكومة المحلية:

في مقال يحمل عنوان «قوة ضمانات الخدمة غير المشروطة The Power of Unconditional Service Guarantees» ذكر كريستوفر هارت Christopher Hart «أن ضمانات الخدمة الجيدة تكون (١) غير مشروطة (٢) سهلة الاستخدام (٣) هادفة (٤) يمكن الاعتماد عليها بسهولة (أي دون مشقة) (٥) تمتاز بالسهولة وسرعة العمل عليها»[٧]. ومن خلال خبرتي وبفضل البحوث التي أجريتها فإن العدد الفعلي للحكومات المحلية التي تستخدم ضمانات الأداء ضئيلٌ ومحدود للغاية. وبالمقارنة بالقطاع الخاص فهناك العديد من الأمثلة المتعلقة بضمانات الخدمة والأداء في الحكومات المحلية والتي تشبه الثوب الناصع البياض وسط كومة كبيرة من الملابس المتسخة، إلا أنه لا ينبغي تجاهل قيمة هذه الجهود الإبداعية الرائدة. وتعد ضمانات الخدمة مؤشراً على أن الحكومات المحلية لديها ثقة غير عادية في قدرة موظفيها على الاضطلاع بمسؤولياتهم الشخصية تجاه تقديم خدمة معتمدة وموثوقة. كما تعني أيضاً أن الحكومات المحلية بدأت في التفكير خارج الصندوق وتسعى للانتقال بالتزاماتها تجاه العملاء إلى المستوى التالي.

فيما يلي مزيد من الأمثلة لثلاثة مناطق متفرقة جغرافياً حيث اعتمدت هيئاتها وإداراتها العامة مبدأ ضمانات الخدمة، وكانت هذه الإدارات نموذجاً للتميز والتفوق، كما احتلت أيضاً مركز الريادة حيث أثبتت أن برامجها لازالت تحرز مزيداً من التقدم.

### قسم إدراة الإنماء في تالاهاسي بفلوريدا Growth Management Department, Tallahassee, Florida:

أعلن مؤخراً كارين جامونفيل Karen Jumonville مدير إدارة الإنماء في مدينة تالاهاسي بفلوريدا في خطاب أرسله إلى عملاء القسم أن المدينة ستقدم في الحال ضمانات لاسترداد رسوم تصاريح البناء لمدة سبعة أيام لبناء مساكن فردية أو مزدوجة. ويشرح جامونفيل كيفية عمل تلك الضمانات، حيث يقوم عامل البناء المرخص له بتقديم طلب التصريح ثم يقوم بسداد الرسوم المقررة، بحيث تضمن الإدارة أن تنتهي عملية المراجعة خلال سبعة أيام عمل. وقبل انتهاء فترة المراجعة التي تمتد لسبعة أيام يقوم الموظف إما بإخطار المتقدم بالموافقة على التصريح أو معرفة ما يحتاجه التصريح لتتم الموافقة عليه. وإذا تطلب الأمر إعادة تقديم الطلب فإن فترة المراجعة تقل من سبعة أيام عمل إلى خمسة أيام. أما إذا فشلت المدينة في تقديم المراجعة في الوقت المحدد فسوف تقوم بإعادة رسوم التصريح لمقدم الطلب. كما قام جامونفيل بتطوير هذه المبادرة الخدمية استجابةً لطلب لجنة المدينة ومديرها بأن تكون الإدارات أكثر مرونة وأن تحافظ في الوقت ذاته على الاضطلاع بجميع مسؤولياتها التنظيمية والمتعلقة بجودة الخدمة. وكان المفوض أندرو غيلوم Andrew Gillum الذي يدعم عمدة المدينة هو صاحب فكرة تلك المبادرة. والمدهش في هذا الأمر أن الجدول الزمني المحدد للتعامل من التصاريح تم تقليصه إلى سبعة أيام عمل بدلاً من ١٢ يوماً. وحقيقة الأمر أن المدينة قد وعدت المواطنين بتحسين جودة الخدمات المقدمة وإعادة سداد الرسوم، مما يعد خطوة شجاعة. لكن المؤسف في الأمر هو وجود توجه متزايد داخل بعض الحكومات بأن يتم تقديم هذه الضمانات ولكن من خلال مد الفترة الزمنية وليس تقليصها على غرار ما حدث في مدينة تالاهاسي. وأشار غيلوم إلى أن الهدف من هذه المبادرة أن تكون بمثابة فترة اختبار مركز لمدة سنة، وإذا ما كانت نتائجها إيجابية فإنه يتم تمديدها ونشرها لتشمل خدمات آخرى.

### إدارة بنسيلفانيا للحماية البيئية Pennsylvania's Department of Environmental Protection (DEP):

قام تيموثي كيركلاند Timothy Kirkland الرئيس السابق لقسم شؤون المراقبة والامتثال في برنامج إدارة النفايات بإدارة بنسيلفانيا للحماية البيئية بمشاركة المعلومات التالية حول برنامج مراجعة ضمانات استرجاع الرسوم. وكانت إشارة كيركلاند إلى حالة السخط العام التي كانت سائدة آنذك قبل إنشاء إدارة الحماية البيئية، وذلك

بسبب ضعف أداء إدارة الموارد البيئية Department of Environmental Resources السابقة حيث كانت غير فعالة بالمرة وكان الحصول على أية تصاريح من الدولة يستغرق وقتًا طويلًا للغاية. وكان أهم ما جاء في الحملة الإنتخابية السابقة لتوم ريدج Tom Ridge للوصول إلى منصب محافظ ولاية بنسيلفانيا أن وعد الناخبين بتقسيم إدارة الموارد البيئية السابقة إلى قسمين لتؤدي مهامها بفعالية وتخضع للمساءلة من قبل الجمهور. وكانت هذه من الأفكار الجيدة التي طرحها ضمن برنامجه الإنتخابي باعتباره محافظًا.

وما إن وصل ريدج إلى منصب المحافظ بدعم وموافقة من الجهات التشريعية في الدولة حتى قام بإنشاء إدارة الحماية البيئية بالإضافة إلى إدارة أخرى تابعة لها تسمى إدارة الموارد المعدنية Department of Mineral Resources. وحتى تكون الإدارة أكثر استجابة للعملاء ومسؤولة بدرجة أكبر فقد قاموا بتنفيذ برنامجٍ لمراجعة ضمانات استرجاع الرسوم، حيث تميز هذا البرنامج بقدرته على تحقيق النجاح وبسهولة تطبيقه، ووفقاً لما ذكره السيد كيركلاند فإن عمل البرنامج كان على النحو التالي:

- يتحمل كل من المنظم ومقدم الطلب مسؤولية مشتركة ويخضع كلاهما للمساءلة.
- يتعين على المنظم مراجعة كل جزء من أجزاء الاستمارة خلال أيام محددة، كما يتعين على مقدم الطلب تصحيح القصور في الطلب خلال أيام محددة أيضاً.
- يُحدد سلفًا كل من المنظم وأصحاب المصالح عدد الأيام التي سيقوم فيها المنظم بمراجعة الطلب كما ستحدد كذلك الأيام التي سيقوم مقدم الطلب بإجراء التعديلات خلالها.
- يلتزم المنظم تلقائياً بإعادة الرسوم لمقدم الطلب حال عدم التزامه بمواعيد تسليم المراجعة للمتقدم ويجوز للأخير مطالبة الأول بالاستمرار في مراجعة الاستمارة والاتفاق على موعد نهائي لاتخاذ قرار مناسب، أو يجوز للمتقدم أيضًا مطالبة المنظم باتخاذ قرار خلال ٣٠ يومًا.
- يتم رفض الطلب ولا تسترد الرسوم إذا استنفذ مقدم الطلب المحاولات الثلاثة المسموح لها بها لتصحيح أوجه القصور التي تعتري طلبه وذلك خلال المدة المحددة.

**برنامج مقاطعة هيلزبورو Hillsborough لضمان جودة الخدمة:**

صرح الموقع الرسمي لمقاطعة هيلزبورو Hillsborough بأن المقاطعة تسعى إلى تقديم ضمانات لخدماتها المتنوعة في محاولة منها لتقدير مواطنيها وإظهار احترامها

لهم. وتتنوع هذه الخدمات بين التأكد من تنفيذ بطاقات التسجيل الخاصة بالحيوانات الأليفة للمواطنين في الوقت المناسب أو التعامل مع الإشارات واللافتات في الشوارع في خلال ٢٤ ساعة أو قراءة عدادات المياه بطريقة صحيحة، وتسعى هيلزبورو للنهوض بمهامها للتأكد من أن إداراتها تضطلع بمسؤولياتها تجاه المواطنين»[٨]. وقد خضع ذلك البرنامج للتجربة في المقاطعة عام ٢٠٠٦ حيث قدمت مختلف الإدارات الكثير من الضمانات. وبمرور السنوات التي تخللت تلك الفترة زادت قائمة الضمانات لأربعة أضعاف لتشمل ١٩ إدارة. وفيما يلي ملخص بالضمانات الواردة في قائمة الإدارات حسب الترتيب الهجائي:

### مكتب الإسكان الميسّر Affordable Housing Office:

- يلتزم مكتب الإسكان الميسر لمقاطعة هيلزبورو بالالتزام بالمواعيد التي يحددها مع عملائه في مكتبنا، وإذا تعذر علينا الوفاء بما قطعناه لسبب ما، نتعهد بالتواصل معكم وإعادة تنسيق موعد جديد ثم المتابعة وإرسال خطاب اعتذار.

### إدارة خدمات كبار السن Aging Services Department:

- على الممولين ومقدمي خدمات المجتمع مثل العاملين في مجال الخدمات المنزلية والرعاية الشخصية ألا تفوتهم أيٍ من الزيارات المقررة في جداولهم لعملائنا / إداراتنا. وإذا ما فوت أحد منهم أياً من هذه الزيارات فعليه أن يعيد رسومها للمقاطعة.

### إدارة رعاية الحيوان Animal Services Department:

- إذا قمنا بالتقاط حيوانك الأليف الذي يحمل رقاقة إلكترونية في جسده ولم نحاول إخطارك خلال يوم عمل كامل بأن حيوانك الأليف متواجد في المأوى الآن، ستتولى إدارة رعاية الحيوان بدفع رسوم نقل حيوانك الأليف إليك. لذا ينبغي تحديث بيانات الرقاقة الإلكترونية وفقاً لأحدث عنوان ورقم هاتف.
- يتسلم العميل إخطاراً بعلامة تسجيل ضد مرض السعار خلال مدة لا تتجاوز ٣٠ يوماً من تاريخ استلام إدارة رعاية الحيوان طلب العميل، وإلا سيتم توفيرها مجاناً.
- تتيح لك إدارة رعاية الحيوان حرية الاختيار في استرجاع الرسوم أو الحصول على ضمان استبدال الحيوان حال تشخيص الأطباء البيطريون لإصابة حيوانك بعدوى فيرس بارفو Parvo وذلك خلال ١٤ يومًا من تاريخ التبني.

**إدارة خدمات الأطفال Children's Services Department:**

- نضمن لك الحفاظ على التواصل مع عائلات الأطفال الذين خضعوا للعلاج في مستشفيات ليك مجدالين Lake Magdalene ضمن برامج الإقامة في مركز هيفن بو راناواي Haven Poe Runaway ومتابعة تزيد عن ٦ شهور بعد العلاج لضمان نتائج ناجحة.
- إذا كانت خدمات المتابعة أمر ضروري، فسنقوم بترتيب إعادة إدخال المريض إلى المستشفى على وجه السرعة حال توافر الإمكانية لذلك.

**إدارة الاتصالات Communication's Department:**

- عند الحاجة إلى استنساخ مواد شريط فيديو من قناة HTV22 ولم تنته القناة التليفزيونية الحكومية للمقاطعة من ذلك في غضون ٣ أيام عمل يتم إسقاط الرسوم المقررة لاستنساخ هذه المواد.

**إدارة إنفاذ القانون Code Enforcement Department:**

- يُجري مفتشو إدارة إنفاذ القانون فحصاً أوليًا استجابة لشكاوى المواطنين في غضون ٥ أيام عمل أو سيتولى مشرف المنطقة بنفسه عمل الفحص الأولي ثم الرجوع لصاحب الشكوى حال الوصول إلى نتائج.

**مكتب مدير المقاطعة County Administrator's Office:**

- بالنسبة للإدارات الأخرى في المقاطعة فسيتم معالجة الأمور المطلوب مراجعتها أو الاعتماد أو التصديق عليها في غضون ٢٤ ساعة من لحظة الاستلام. كما سنقوم بحفظ كافة الأعمال المستلمة ثم إعادة إرسالها للإدارات مرة أخرى، كما سيتم توفير معلومات أكثر عن السياسات والتعليمات، وسيتم كذلك توفير التدريب اللازم على تصميم جدول الأعمال ونظام إدارة الإحالات والتكليفات Administrative Referrals/ Assignments للموظفين المؤقتين بالإضافة إلى تدريب دوري يتضمن آلية عمل نظام أوبتكس OPTIX، وهو نظام لمخطط سير العمل، ويتم إسقاط رسوم هذا المخطط وفق شروط معينة وبعد عقد مزيد من الاجتماعات مع موظفي الدعم.

**مكتب النائب العام للمقاطعة County Attorney's Office:**

- في حالة إخفاق المكتب في الاستجابة لمكالمة العميل خلال ٢٤ ساعة يقوم النائب العام للمقاطعة أو نائبه شخصيًا بالاتصال بالمواطن لتوضيح الأمر.

- إذا لم يعاود المكتب الاتصال بالعميل خلال ٢٤ ساعة يقوم النائب العام للمقاطعة أو نائبه شخصيًا بالاتصال بالمواطن لتوضيح الأمر.
- في حالة إخفاق المكتب في الاستجابة لطلب العميل وتقديم المشورة القانونية له خلال ٢٤ ساعة يقوم النائب العام للمقاطعة أو نائبه شخصيًا بالاتصال بالعميل وتوضيح الأمر.

**إدارة التنمية الاقتصادية Economic Development Department:**

- يتواصل مدير مركز معلومات الأعمال الصغيرة مع العميل شخصيًا لإخطاره في حالة عدم الاستجابة لطلبه في الحصول على بيانات مطبوعة وكتيبات وجداول تصنيف واستمارات ضرائب وغيرها لعدم توفرها، وذلك في غضون ٣ أيام عمل.

**خدمات إدارة المرافق Facilities Management Services:**

- ينبغي صيانة مرافق المقاطعة لضمان أنها آمنة ونظيفة وتقوم بوظيفتها وموثوقة أيضاً.
- ضرورة استجابة موظفي الصيانة لأوامر العمل على النحو التالي: (١) الأولوية الأولى: الأعمال العاجلة (صيانة مكيفات الهواء، والأمن، وإصلاح التسريبات / السباكة، والاحتباس داخل المصاعد، والحرائق الكهربائية ... إلخ) والقيام بذلك على الفور. (٢) الأولوية الثانية: صيانة الأبواب والنوافذ التي بها خلل، وتوفير المياه الساخنة، وقلة دورات المياه، والقضاء على القوارض والحشرات- ويتم التعامل مع ذلك في فترة من ٣ إلى ٥ أيام. (٣) الأولوية الثالثة: تعديل الأبواب والنوافذ، وتركيب المقابس الكهربائية وتنظيف بقع السجاد، وتعديل درجة حرارة المياه ... إلخ) وذلك في فترة من ٣ إلى ٥ أيام. (٤) الأولوية الرابعة: (الصيانة الوقائية وأعمال الدهانات) في المواعيد المحددة. (٥) الأولوية الخامسة: أعمال النجارة اللازمة للمرافق كالأثاث والمهام ذات الأغراض المتعددة - في المواعيد المحددة.

**إدارة الإنقاذ من الحرائق Fire Rescue Department:**

- تعد الإدارة مسؤولة عن فحص ومعاينة المباني الجديدة خلال يومي عمل من تاريخ استلام الطلب المقدم بذلك، فإن لم تتمكن الإدارة من فحص المباني فسيتواصل مسؤول الفحص مع المقاول لتحديد موعد لمقابلته في الموقع وإجراء الفحص.
- تعد إدارة خدمات الطفل والأسرة Department of Children and Families

مسؤولة عن إجراء الفحص والمعاينة في غضون ٥ أيام عمل من تاريخ استلام الطلب المقدم بذلك. وفي حال عدم الالتزام بهذا الموعد تتحمل الإدارة المسـؤولية ومن ثم يُعفى العميل من رسوم إجراء الفحص.

- تُجرى فحوصات دورية في أوقات محددة بحسـب البلاغات المقدمة، وإلا فسيتصل مسؤول الفحص بالسكان لتحديد موعد آخر يناسبهم.
- تلتـزم الإدارة بمراجعـة الخطط الأوليـة في غضون ٤٥ يوماً من أيـام العمل تبدأ من تاريخ اسـتلام الخطـط من إدارة التخطيط والإنمـاء Planning and Growth Management Department وإذا لـم يتحقق ذلك فسـيتواصل مراجع الخطط مع مقدم الطلب لتحديث الخطط لتناسـب الهدف المطلوب ثم إخطاره فور اسـتيفائها لدى قسم الوقاية بالإدارة.
- الاسـتجابة لشكاوى المواطنين في غضون يومين من أيام العمل، وإلا فسيتصل نائب منسق إنقاذ الحرائق مع مقدم الشكوى لتحديد الإطار الزمني للاستجابة.

### إدارة التكنولوجيا والمعلومات Information and Technology Department:

- تضمـن إدارة التكنولوجيا والمعلومات لكافـة الإدارات الأخرى بالمقاطعة صيانة جميع أجهزة الحاسـوب المكتبي أو اسـتبدال أي من أجزائها أو برامجها أو كليهما معًا في مدة لا تتجاوز ٥ أيام عمل من وقت وتاريخ اسـتلام طلب المساعدة الداخلية، أو تمنح عملاءها حرية الاختيار في استلام جهاز جديد وفق أحدث المعايير ليستبدل الحاسوب القديم بآخر مدعم ببرنامج تحسين وسائل الاتصالات TIP بدون أي تكاليف.

### إدارة الفحص الطبي Medical Examiner Department:

- تقوم الإدارة بالرد على الطلبات المقدمة للحصول على نسخ من تقارير التشريح عبر البريد الإلكتروني خلال ٣ أيام عمل من تاريخ اسـتلام طلب الحصول على التقارير أو من تاريخ الانتهاء من إعدادها.

### إدارة التخطيط والإنماء Planning and Growth Management Department:

- يتعهد قسـم البنـاء والخدمات بأن تكون فحوصات ومعاينـات البناء المطلوبة ١٠٢ و١٠٣ و١٠٥ جاهـزة في اليوم التالي لطلبهـا. وإذا تطلب تأجيل فحصها إلى اليوم التالي فسـيعيد القسـم رسـوم الفحص البالغة ٣٥ دولاراً لمقدم الطلب. (وسيكون هـذا الضمان رهن تأكيد مكتب النائب العام للمقاطعة ومكتب الموازنة والإدارة بعدم

مخالفة إجراء إعادة الرســوم لقوانين الولاية المتعلقــة بتمويل إدارة البناء. ويتوقف ضمان هذه الخدمة على إعلان مكتب المحافظ للتعرض للكوارث).

- يضمن القسم أن عملية ترسيم قطع الأراضي غير المسجلة داخل مقاطعة هيلزبورو ســوف تكون دقيقة اســتناداً إلى وثائق تحديد القطعة المرفقة بالطلب. وإذا كانت المراجعة غير صحيحة فسيتم رد الرسوم الأصلية المدفوعة للتصديق وسيتم إصدار وثيقة اعتماد صحيحة ومراجعة دون أن يتحمل مقدم الطلب أي تكاليف إضافية.
- ســيتم إكمال المراجعة التأكيدية قبل صدور الموافقة على ترســيم المواقع حتى يمكن ضمان عملية توثيق ترسيم المواقع التي تم توفير الضمانات لها.

### الخدمات المالية (المشتريات) Financial Services (Procurement):

- نضمــن قيام أحــد موظفي طاقم عمل الخدمات المالية بمعــاودة الاتصال بالعملاء خلال ٢٤ ســاعة من استفســارهم. وإذا كانت المكالمات قــد وردت في يوم الجمعة فســيقوم أحــد الموظفين بمعاودة الاتصــال بالعميل في يوم العمــل التالي. ويمكن للعميل أن يملأ بطاقة «تقييم الأداء How Are We Doing» لتقييم الخدمة المقدمة إذا أخفق الموظف في معاودة الاتصال بالعميل خلال ٢٤ ســاعة من مكالمته / طلبه أو خلال يوم العمل التالي بعد إجازة نهاية الأسبوع.

### إدارات الأشغال العامة Public Work Departments:

- تقوم إدارة الأشــغال العامة بالاستجابة لاستفسارات ومشــاكل وبلاغات المواطنين وطلبات الخدمة خلال ٧ أيام من تاريخ استلام الطلب.
- تقوم الأشغال العامة بالاستجابة للبلاغات المقدمة حول تحطم الإشارات التنظيمية نحو إشارات التوقف وإشارات المرور المعطلة خلال ٢٤ ساعة من الإبلاغ.
- تقوم الأشــغال العامة بالاستجابة لبلاغات وجود الحفر خلال اثنتين وسبعين ساعة من الإبلاغ.

### إدارة العقارات Real Estate Department:

- تضمن الإدارة الاستجابة لطلباتكم وتزويدكم بالمعلومات خلال الوقت المتفق عليه. وإذا تطلب استيفاء احتياجاتكم وقتاً إضافياً فسنقوم بإبلاغكم بهذا الأمر خلال ٢٤ ساعة.
- إذا عجزنــا عــن تقديم المعلومات المطلوبة فسنســاعدكم علــى التواصل مع الجهة المختصة.

- إذا رأيتم أن خدمتنا غير مقبولة فسيقوم مدير الإدارة بالاتصال بكم لمناقشة المشكلة.

**إدارة هيئة النفايات الصلبة Solid Waste Management Department:**

- يتم الاستجابة لشكاوى المواطنين خلال ٢٤ ساعة أو سيتلقى العميل اتصالاً هاتفياً من قبل المشرف أو المدير لتوضيح الأمر.
- يتم جمع النفايات الفائتة خلال ٢٤ ساعة من الإخطار أو سيتم إرسال مزود خدمات آخر ليقوم بجمعها وسيتم خصم تكاليف خدماتهم من الراتب الشهري للمسؤول عن جمع النفايات لتقصيره في تأدية عمله.
- يتم إعداد وتقديم تقرير أسبوعي لكل مسؤول عن جمع النفايات بحيث يوضح فيه نتائج الأداء (عدد العملاء بالمقارنة مع عدد مرات الخدمات المقدمة بالفعل).

**قسم الموارد المائية Water Resource Division:**

- يتم قراءة عدادات المياه بمقاطعة هيلزبورو وإعداد فاتورة دقيقة بقيمتها. فإذا لم يتم ذلك سنقوم بإعادة رسوم الشهر المدفوع إليك.
- إذا كان لديك شك في صحة قراءة العداد فيتعين عليك إرسال بريد إلكتروني أو إجراء اتصال هاتفي مع الإدارة لاستعادة أموالك. فإذا كانت قراءة العداد غير دقيقة فسيقوم القسم بإيداع المبلغ في حساب العميل وسيتم إعادة حساب المبلغ المستحق.
- لا ينطبق هذا الضمان على القراءات التقديرية أو الفاتورة ذات الرموز غير الصحيحة.

كنت أشغل منصب مدير إدارة التخطيط والتطوير Planning and Development Department عندما تم تطوير هذا البرنامج من قبل والي هيل Wally Hill نائب مدير المقاطعة. وكان والي قد طور في السابق برنامجاً مشابهاً في إحدى المقاطعات الأخرى، حيث إنه كان مقتنعاً بأن ضمانات الخدمة تعد وسيلة هامة لتحسين مستوى رضا العملاء في الحكومة المحلية. وقد حضرت جميع الاجتماعات التي عُقدت بين الإدارة ورؤساء الأقسام أو ممثليهم. ولم يكن تطوير وتنفيذ هذا البرنامج مسألة يسيرة بالنسبة لوالي. فعندما تقوم باستعراض الضمانات المختلفة التي تم تطويرها لصالح الإدارات المختلفة، فسيتضح لك أن الضمانات لم يتم إعدادها بطريقة متساوية. فقد كانت الضمانات في البداية تشبه أحد مشاهد تبادل إطلاق النيران في فيلم «الحسن

والسيئ والقبيح The Good, The Bad and The Ugly». ولقد بذلت بعض الإدارات جهوداً مضنية في سبيل تطوير هذا البرنامج بينما كان من الواضح أن بعض الإدارات الأخرى لم تفعل شيئاً. وفي النهاية كنت سأقوم بوصف الضمانات التي تم تطويرها سواء بأنها جيدة أو أنها كافية أو أنها غير كافية. ولقد كانت الضمانات التي قدمتها بعض الحكومات تشير إلى حرصها على تطبيق مقاييس الأداء بينما قدمت بعض الحكومات ضمانات لها آثار مالية مهمة.

عند تأسيس هيل Hill لبرامج ضمانات الخدمة قام باستغلال سلطات منصبه بدلاً من محاولة إقناع الجميع بصواب فكرته. وقد صرح بأن ذلك كان ضرورياً نظراً لوجود العديد من المتشككين، حيث قام والي هيل عند تطويره للبرنامج السابق باستحداث مجموعة حِزم تدريبية مرفقاً بها كتيب يشرح كيفية تطوير ضمانات خدمية فعالة، وطلب واليّ من جميع مديري الإدارات إعداد مسودة بهذه الضمانات. وقد اعترف بأن بعض المقترحات كانت ذات مستوى متدنٍّ للغاية ولم تقدم وعوداً جادة بتحقيق نسبة أداء مرتفعة، وكانت نسبة تقديم التعويضات أو استعادة الرسوم نتيجة للإخفاق في تقديم الخدمات قليلة أو منعدمة. ولقد كانت ميول رؤساء الإدارات تتجه للتفكير في شروط ضمانات استرداد الرسوم وحسب، وقد لاحظ هيل كذلك أن هذا البرنامج لا يعمل بشكل جيد في الإدارات التي لا تتقاضى رسوماً مقابل خدماتها. وبشكل عام، فقد اكتشف والي أنه كان من الصعب على مديري الإدارات استيعاب مفهوم ضمان الخدمة، وأن اقتراحاتهم الأولية كانت مثيرة للشفقة. وقد اكتشف أيضاً أن المديرين الذين عملوا سابقاً في القطاع الخاص كانوا أكثر تقبلاً للفكرة، غير أنهم كانوا يشعرون بارتياح تجاه ضمانات المنتجات أكثر من ضمانات الخدمة. وكانت بداية برنامج ضمان الأداء موفقةً في مقاطعة هيلزبورو، ولقد كنت واثقاً من أنه كان سيستمر في التحسن على مر السنين لو لم يتم إيقاف العمل به بعد مغادرة والي هيل للمقاطعة.

أكثر ما ساءني في الأمر يتعلق بتلك الحالات التي خرجت فيها الإدارات التي تقدم خدمات خاصة عن مسارها لتتأكد مما إذا كان هناك مزود خدمة آخر مضطر للتستر على إحدى الشركات التي لا تقوم بتقديم الخدمة بهدف الحصول من هذه الشركة التي أخفقت في تقديم مقابل لما قامت به كتعويض لها. ولا شيئ في ذلك ولكن ما يهمنا هو حال العميل الذي ربما لم تقم الشركة بجمع القمامة الخاصة به، ماذا عساه أن يفعل. إن الشركات الخاصة إنما وضعت لتقدم خدماتها لصالح المقاطعة وليس العكس وهي المنوطة بالاعتناء بالعملاء وتقديم الخدمة لهم.

لا تقدم كل الإدارات تعويضات مالية لعملائها مقابل إخفاقها في تقديم الخدمات. وعلى العكس ففي القطاع الخاص تعد التعويضات مقابل الخدمة المتدنية المستوى أمراً شائعاً. والخبر السار الذي أحمله للقطاع العام هو أن بعض الدراسات أظهرت أن:

«العملاء لا يسعون دائماً للحصول على تعويض مالي وخاصة إذا كان هناك إمكانية للتصحيح الفوري للإخفاق في تقديم الخدمة. وهناك حاجة لتوفير أشكال أخرى من التعويض ولاسيما في الحالات التي لا يمكن فيها للتعويض النقدي أن يرضي العملاء بعد الإخفاق في تقديم الخدمة»[٩].

ولكنني لا يمكنني الانتهاء من هذا البرنامج بدون التعليق عن ذلك الضمان المهين الذي تم تقديمه من قبل إدارة الخدمات المالية. فقد تكفلت هذه الإدارة بأنها ما لم تقم بالاتصال بعملائها خلال ٢٤ ساعة من استفسارهم، فللعميل الحق في طلب بطاقة «قيم مستوى أدائنا How Are We Doing؟» لتقييم الخدمة التي قُدمت له. ولكن العميل لم يتلق الخدمة، فلماذا يتعين عليهم طلب هذه البطاقة، وكيف لهم أن يطلبوها طالما أنه ما من أحد يعاود الاتصال بهم؟ وهذا بالمناسبة يدعونا للتساؤل عما كان بإمكان الإدارة أن تتعلمه من تلك البطاقة إذا كانت لا تدري شيئاً حتى الآن عن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها للعملاء.

## برنامج ضمانات الخدمة بمقاطعة يوما Yuma County:

يتضمن برنامج ضمانات الخدمة بمقاطعة يوما Yuma County تسع إدارات وسبعة عشر قسماً وثلاثة وخمسين ضماناً للخدمة. وفيما يلي بعض الأمثلة التوضيحية لضمانات الخدمة:

### إدارة الصحة العامة Public Health Department:

- يتعهد برنامج المناعة بإدارة التطعيمات الموصى بها والمناسبة للأطفال الذين يحضرون للعيادة، حيث يتم تقديم هذه الخدمات بكفاءة من خلال موظفين محترفين ومهذبين. كما تضمن الإدارة إعادة ترتيب موعد آخر خلال أسبوعين بدون رسوم وبعد التحقق من فوات الجرعة المستحقة، وذلك في حالة ما إذا لم يحصل الطفل على التطعيم في الزيارة المحددة سابقاً (ولا يشمل ذلك الجرعات التي تم فواتها بسبب نقص الجرعات).
- يتعهد برنامج المرأة والرضع والأطفال بتقديم قسائم الطعام وحلقات تعليمية عن

أســاليب التغذية لكل مشــارك مؤهل خلال عشــرين يوماً من تقديم الطلب. كما ســتعتمد قســائم الطعام والحلقات التعليمية على تقييمات دقيقة للصحة والتغذية من قبل موظفين مؤهلين ومهذبين. وإذا اعترض المشــارك على القســائم أو التعليم الذي تلقاه فسيقوم المدير أو المشرف من فوره بالتأكد من دقة التقييم. وإذا لم يتلق أي شخص الخدمة خلال عشــرين يوماً فسوف يقابله المشرف على الفور إذا كانت المواعيد غير متاحة.

- يتعهد قسم خدمات التمريض بتقديم خدمات على مستوى احترافي لجميع العملاء وذلك بطريقة مهذبة تتسم بالكفاءة. وفي حالة ما لم يرض العميل بالخدمة المقدمة أو بطريقــة الموظف في تقديم الخدمة فســوف يقوم مدير التمريض بحل مشــكلة ذلك العميل بنفسه. فإذا لم يستطع مدير التمريض حل تلك المشكلة فسيقوم مدير إدارة الصحة للفحوصات والقرارات Health Department for Investigation and resolution أو نائب المدير بحل مشكلة ذلك العميل.
- يتعهــد برنامج التغذية المجتمعيــة The Community Nutrition Program بتقديم معلومــات غذائية دقيقة في عرض تفاعلي في الفصول الدراســية لطلاب المرحلة الثالثة بمقاطعة يوما Yuma . وتتكون المادة الدراســية من حلقات دراسية تمتد لمدة خمســة أيام يقدمها أخصائى تغذية معتمد أو مساعد أخصائي تغذية مؤهل. وإذا وجد المعلم البرنامج متدني المســتوى فعلى منسق البرنامج أن يأخذ هذه التعليقات بعين الاعتبار ويعيد تقييم المادة وأسلوب الشخص الذي يقدمها.
- يتم إصدار شيكات دقيقة لحسابات الدائنين بنهاية الأسبوع التالي إذا كانت الطلبات قد تم إعدادها بالتوافق مع سياســات المقاطعة على أن يتم اســتلامها في الساعة ١٢ ظهر يوم الأربعاء أو تقوم الإدارة بإصدار شــيكات يدوية أو تقدم تفســير مقبول لتوضيح أسباب التأخر في معالجة طلب الدائن.
- يتم إصدار أوامر شــراء لحسابات الدائنين في نهاية الأسبوع ذاته إذا تم استلامها الساعة ١٢ ظهراً يوم الأربعاء أو ستقوم بتحرير أوامر شراء يدوية وتضمن تسليمها للبائع.
- تتم بمراجعة جميع الأصول النقدية الثانوية للمقاطعة في دفتر الأســتاذ مرة واحدة علــى الأقل كل عام أو تتحمل الإدارة المســؤولية الكاملة عن أي خطأ يرتكبه مراجع الحسابات في خطاب الإدارة.
- يقوم قسم التقارير المالية بإصدار أحدث البيانات المالية التي تمت مراجعتها خلال

أسبوعين من تقديم طلب كتابي وإلا فإما أن يقوم القسم بإرسالة بالبريد السريع أو تسليم نسختين بشكل شخصي وإسقاط أية رسوم مستحقة على الطلب.

- تضمن إدارة الإسكان أن يتم إجراء الترميمات البسيطة خلال ٣ أيام عمل بدءًا من تاريخ إنهاء الطلب. ويتم إسقاط رسوم الصيانة إذا لم يتم تحقيق ضمان الخدمة. وقد تشمل الإعفاءات، ولا تقتصر على، حالات الأضرار الجسيمة أو الكارثية أو الأضرار المتعمدة سواء من جانب الساكن أو من جانب أحد ضيوفه وضيوف عائلته كما تشمل أيضاً الترميمات التي تتطلب شراء المواد والإمدادات والمعدات خارج منطقة يوماYuma.

- يتعهد المكتب الائتماني العام بإصدار الموافقة أو الرفض على دفن الفقراء المعدمين خلال ٣ أيام عمل من تاريخ تسلم الطلب كاملاً. وتعتمد الموافقة أو الرفض على البحث الذي يقوم به أحد الموظفين المؤهلين والمهذبين. وإذا تطلب الأمر بحثاً موسعاً لإتمام الموافقة أو الرفض في فترة تتجاوز الإطار الزمني المحدد، فسوف يقوم أحد موظفي المكتب الائتماني العام بالاتصال بمقدم الطلب بمجرد أن يظهر أن القرار سيستغرق وقتاً أطول من الوقت المحدد. كما يقوم بإطلاع مقدم الطلب يومياً بمستجدات الطلب حتى يتم أخذ القرار، سواء بالموافقة أو الرفض. وإذا تم رفض تصريح الدفن يقوم مقدم الطلب بالطعن في القرار ويقوم المكتب الائتماني العام بمراجعة القضية لتوثيق عملية البحث والتأكيد على أن كل الحقائق تم الأخذ بها في الاعتبار قبل رفض الدعوى.

- تقوم إدارة خدمات التطوير بتوفير المعلومات خلال ٨ ساعات من استلام طلب للحصول على نسخة من الملف الإداري للاستخدام غير التجاري. وإذا لم تتمكن الإدارة من توفير نسخة الملف خلال ٨ ساعات، يتم مد تاريخ ووقت توفير الملف ليوم عمل إضافي آخر حتى يمكن للإدارة أن تقوم بتسليم النسخ المطلوبة أو إرسالها عبر البريد الإلكتروني بدون أية رسوم كما ترفق الإدارة بها خطاب اعتذار.

- يتم الانتهاء من نسخ الخريطة المتوافر منها نسخة ورقية من قبل قسم نظم المعلومات الجغرافية GIS ويتسلمها العميل طبقاً للجدول المحدد وفي حالة الإخفاق في توفير نسخته فإنه يتسلم نسخة بدون دفع أية رسوم بالإضافة إلى استلامه لخطاب اعتذار.

- إذا تقدم العميل بطلب للحصول على تقرير الموظفين أو على نسخة من نموذج مراجعة المشرفين لإعادة ترسيم المناطق أو لتصريح خاص، فإنه يتم تقديم الوثائق

المطلوبة للعميل خلال فترة لا تقل عن ١٤ يوماً قبل اليوم المحدد لجلسة الاستماع للقضية المذكورة. وفي حال عدم القدرة على توفير أي من التقارير وفقاً للضمانات المحددة، يقوم مخطط القضية بالاتصال شخصياً بالعميل ويقوم أحد موظفي الهيئة بتسليم الوثائق عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني أو يدوياً بحسب رغبة العميل (خلال فترة وجيزة) دون دفع أي رسوم ووفقاً لاحتياجات العميل ويرفق بها خطاب اعتذار من مدير التخطيط.

- في حالة عدم إحالة طلب مكتمل خاص بإعادة ترسيم المناطق أو للحصول على تصريح للاستخدام الخاص إلى مكتب المشرفين للقيام بدورهم خلال ١٢٠ يوماً بعد تقديم الطلب وعدم وجود أي خطأ من جانب مقدم الطلب يتم إعادة سداد ١٠٪ من رسوم الطلب.
- يتم عرض ضمان الخدمة لفحوصات تصاريح المباني المرسلة عبر الفاكس، وكذلك فحوصات تصاريح الصحة البيئية وفحوصات تصاريح التعديات الهندسية والتي تم طلبها قبل الساعة الرابعة من مساء يوم الإثنين وحتى يوم الجمعة أي قبل يومين من تاريخ الفحوصات. كما تضمن الإدارة أن يتم إجراء الفحص خلال يومين من تاريخ استلام الطلب، وإلا فستقوم بسداد ٢٥ دولاراً من رسوم التصريح وترفق معها خطاب اعتذار من رئيس القسم المختص.

## نصيحة عملية لتطوير ضمانات الخدمة:

ما إن يتم اتخاذ قرار من شأنه أن يطور ويقدم مزيداً من ضمانات الخدمة حتى يكون لزاماً على الحكومة المحلية أن تشرك موظفيها وعملائها في صياغة برنامج الضمانات. إذ من الأفضل أن نحذو حذو بيل موراي Bill Murray في فيلم «ماذا عن بوب What About Bob» ونبدأ بخطوات الطفل الرضيع (وأقصد البدء ببرنامج أولي أو برنامج تجريبي). وتعد الإدارات والهيئات التي تتواصل مع عملائها مباشرة على نحو متكرر وتفرض بعض الرسوم نموذجاً مثالياً لضمانات الخدمة. حيث ينبغي على الإدارة في البداية أن تستخدم مجموعات التركيز لمعرفة الخدمات المهمة للعملاء والجوانب التي تؤثر على رضاهم. فالالتزام بتقديم الخدمة للعملاء في المواعيد المحددة على سبيل المثال دائماً ما يحصل على أعلى تقييم في جميع جلسات مجموعات التركيز التي عقدتها.

وفي حين أن هناك العديد من الأمور التي تجمع بين الحكومات المحلية والاحتياجات

الشائعة لعملائها، فإنه يتعين أن ترتكب خطأ وتتسرع في بدء برنامج ضمانات الخدمة استعانة ببعض النماذج المتاحة من المدن والمقاطعات الآخرى. وحتى عندما يصبح جلياً أنك بحاجة للاستعانة ببعض نماذج من المدن الأخرى، فعليك أن تدرك الميزة الحقيقية من العمل مع العملاء والموظفين ومن ثم إعطائهم الفرصة للمشاركة في إعداد برنامج ضمان الخدمة وتحمل المسؤولية تجاهه. وينبغي من وجهة نظر العميل ألا تجعله يشعر بالذنب حيال طلبه ضمان الخدمة، فهذا ما يعتقده العميل. ومن وجهة نظر الموظف، على الجانب الآخر، فإنه ينبغي أن يتم تصميم ضمانات الخدمة بهدف تمكين الموظفين وتقليل الضغط النفسي الذي يتعرضون له حال كونهم مسؤولين عن الإخفاق في تقديم خدمة تتوافق مع المعايير الأساسية أو تحملهم المسؤولية عند ارتكاب خطأ ما.

بناءً على نتائج البحث الذي توصلت إليه مجموعة التركيز، فإن كل إدارة تحتاج لفحص عملية أو نظام تقديم الخدمة الخاص بها ومن ثم تعمل مع الموظفين على تحسين مستوى الخدمة وضبطها، وذلك ليطوعوا قدراتهم لتقديم الخدمة التي يرغب بها العملاء بشكل مستمر وموثوق، بالإضافة إلى تطوير وتقديم مستويات نموذجية من الخدمة تتناسب مع مستوى العملاء أو الموظفين، وكذلك تدريب وتمكين الموظفين لتنفيذ برنامج ضمانات الخدمة. وينبغي أن يُوجَّه جزء من التدريب لمعرفة كيفية استخدام برنامج ضمانات الخدمة للمساعدة في توطيد العلاقة بين الموظفين وعملائهم. وأؤكد مجدداً أنه عليك ألا تجعل العميل يشعر بالذنب للمطالبة بهذه الضمانات، كما عليك ألا تجعل الموظف يشعر بالامتعاض أو الاستياء بسبب ممارسة العميل لحقه في المطالبة بهذه الضمانات، بل عليك ألا تجعل أي طرف يستغل الآخر أو يتعامل مع الطرف الثاني بانتهازية. وأخيراً ينبغي أن تختبر جميع ضمانات الخدمة باستخدام البيانات التاريخية للخدمة، وذلك حتى تكون على دراية تامة بجميع دلالات التكلفة قبل بدء البرنامج.

ينبغي أن توخذ الإرشادات التالية الواردة بصيغة الأمر «افعل» والنهي «لا تفعل» بعين الاعتبار وذلك عندما تبذل جهدك في تطوير ضمانات خاصة للخدمة في العديد من الإدارات أو الهيئات المختلفة:

- ابذل أقصى جهدك لإيصال ضمانات الخدمة ونشرها وعرضها بكل وضوح حتى يعلم بها جميع العملاء المحتملين. ويجب أن تكون واثقاً من قدرتك على تقديم خدمة موثوقة يمكن الاعتماد عليها وأن تكون لديك الرغبة في إطلاع المجتمع عليها.

- قم بتقديم تعويض مناسب سواء نقدي أو غير نقدي كما ينبغي عليك أن تولي بيان ضمان الخدمة عناية خاصة. فلا يعد ضمان الخدمة ضماناً إذا لم يفِ بغرضه كضمان.
- لا تقدم اعتذاراً عن الخدمة المتدنية مرفقاً بورقة ضمان الخدمة الرسمية، فقد يزعزع الاعتذار الرسمي ثقة العميل في صدق أي اعتذار لاحق. كما يجب تقديم الاعتذار بكل صدق وإخلاص في الحال إذا ما كان ضرورياً. ويجب أن يعتذر الموظف الذي ارتكب الخطأ أو المشرف أو أي شخص يشغل منصباً إدارياً أعلى. ومن المهم أيضاً أن يكون مدير الإدارة على علم بأي إخفاق يحدث عند تقديم الخدمة، وذلك ليس لأسباب تأديبية أو انضباطية فحسب بل لأنه قادر على التدخل والتوجيه بإدخال التطوير اللازم على عملية تقديم الخدمة.
- قم بوضع جدول زمني مع ضمانات الخدمة ولا تقدم مبررات مبالغ فيها حتى لا يشعر العميل بعدم جدوى الضمان.
- قم بوضع شروط مقبولة ومنطقية للحصول على ضمانات الخدمة وحمل الإدارة المسؤولية عن الخدمة التي يتحكم فيها الموظفون فقط. كما لا تضع شروطاً مبالغ فيها أو غير منطقية حتى لا تجعل الضمان محدوداً أو قد تجعله بلا قيمة، حيث إن الضمانات الرديئة تعد أسوأ من عدم وجود ضمانات على الإطلاق.
- قم بالتعهد في الحال بأن تفعل شيئاً لمعالجة القصور الذي يعتري ضمانات الخدمة حتى تُظهر شعور الإدارة وإدراكها لأهمية وقيمة الوقت بالنسبة للعملاء.
- قم بإعادة سداد وإسقاط أية رسوم خاصة بإعادة الفحص بسبب إخفاق مسؤولي الفحص في الوفاء بمعايير الخدمة المناسبة.
- تعهد للعميل بأن تحدد له موعداً يناسبه والعمل على التعجيل بالفحص في الموقع لتعويضه عن أية فحوصات فائتة وذلك في الوقت والزمن الذي يناسب العميل.
- قم بإعادة سداد أي فواتير حررت للعميل بطريق الخطأ على وجه السرعة وقم بإضافة مبلغ كتعويض له عن أية مشاق أو إزعاج تسببت فيه الخدمة غير المقبولة التي قُدمت له.
- اعرض على العميل خدمات أخرى مجانية أو قدم منتجاً بديلاً دون مقابل حال وجود جزء مادي ضمن الخدمة (وأقصد بذلك أن تعرض عليه تبني حيوان من إدارة خدمات الحيوانات دون تكاليف إضافية).

- قم بتمكين الموظف من استخدام سند الضمان وتحمل المسؤولية في الدفاع عن مصالح العميل وتمثيله في المطالبة بها. ولا تجعل العميل يطلب ضمان الخدمة بنفسه أو يكون مسؤولاً عنها، إذ لابد أن يكون ذلك مسألة تلقائية بالنسبة للموظف، كما ينبغي أن يكون ذلك دأبه في معالجة الأمور إذا اقتضت الحاجة.

هناك فرق شاسع بين نتائج البحوث العلمية ونتائج البحوث الحكومية فيما يتعلق باستخدام ضمانات الخدمة التي تقدمها الحكومة المحلية ومدى فعاليتها. ومن منطلق خبرتي مع ضمانات الخدمة التي تبنتها مقاطعة هيلزبورو شهدت تحسناً في مستوى خدمة العملاء، حيث اتضح أن الموظفين عندما يفهمون اهتمامات عملائهم ومديريهم فإنهم يبذلون جهودًا جماعية في سبيل تقديم خدمة أفضل. حيث تشهد الإدارات انخفاضاً ملحوظاً في معدل شكاوى العملاء من برامج ضمانات الخدمة مقارنة بالأساليب القديمة. أما المديرون فيدركون أن كل ما يمكن قياسه يمكن إنجازه والأمر كذلك بالنسبة لتقديم الخدمات، حيث إن ما يمكن تقديم ضمانات له يمكن إنجازه بالفعل. والمؤسف في الأمر أن القليل من الحكومات المحلية تقدم ضمانات للخدمة مما يحد من القدرة على إجراء مقارنة معيارية لقياس مستوى أداء هذه البرامج وإمكانية تطبيقها والعمل على تحسينها. إلا أن ذلك لا يعني تجاهل واحدة من مبادئ خدمة العملاء، إذ إنها تحتل مكاناً في المخطط الشامل لخدمة العملاء كما أن هناك بعض المواقف التي من الممكن أن تستخدم فيها ضمانات الخدمة للتأكيد على التزام الحكومة المحلية بتقديم خدمات موثوقة يمكن للعملاء الاعتماد عليها. وبما أن تزايد عدد الحكومات المحلية يدفع باتجاه بذل المزيد من الجهود للتركيز على خدمة العملاء فإن هناك سبباً رئيسياً للاعتقاد بأن ضمانات الخدمة ستصبح ممارسة أكثر شيوعاً وقبولاً لدى القطاع العام.

## لا تكافئ الأخطاء أو الخدمة الرديئة:

يبدو عنوان هذه الفقرة وكأنه عنوان لا أهمية له أو ربما كان نصيحة عبثية سخيفة، إلا أنه ينبغي على المديرين التأكد من أنه ما من أحد يكافأ على ارتكابه أخطاء دون قصد وأنه لا تُقدم حوافز بلا قصد لحث الموظفين على الفشل. وقد أفادت دراسة نشرت مؤخرًا في مجلة الجمعية الطبية الأمريكية تحت عنوان «العلاقة بين تكرار المضاعفات الجراحية وإيرادات المستشفى» Relationship Between Occurrences of Surgical Complications and Hospital Finances» لمجموعة من المؤلفين من مجموعة بوستن الاستشارية Boston Consulting Group وكلية

الطب بجامعة هارفرد Harvard›s School of Medicine وشـــبكة مستشفيات الموارد الصحية بتكساس Texas Health Resources Hospital Network حيث أفادت هذه الدراسة بأنه إذا قام الأطباء وموظفو الشؤون الصحية بتقليل المضاعفات بقدر الإمكان (كالمتســببة عن جراحات الجلطات الدماغية أو الجروح والشقوق الخارجية للمعدة أو الالتهاب الرئوي) فإن ذلك سيقلل من عدد أيام بقاء المريض في المستشفى والأهم من ذلك أنه ســيقلل من إيرادات المستشفى بل وسيتســبب في خسارة المستشفى للعوائد التي كان يحصلها. وقد أظهرت الدراسة أن عدد المرضى الذين يعانون من المضاعفات قد ارتفع معدل إقامتهم في المستشــفى لمدة ١٤ يوماً، كما ازدادت الإيرادات التي كان يحصلها المستشــفى من كل مريض من ١٨,٩٠٠ دولاراً إلى ٤٩,٤٠٠ دولاراً من أولئك الذيــن لا يعانــون من المضاعفات[١٠]. وعلى الرغم من أن الرعاية الطبية لكبار الســن والمحتاجين لا تفيد المستشــفيات مثل أولئك الذين تشملهم مظلة التأمينات الصحية، إلا أن المستشــفيات تحصــل أرباحاً مالية نتيجــة لتقديمها العــلاج للمرضى الذين يعانون من مضاعفات جراحية. كما تســهم برامج ميديكير Medicare وكذلك برامج ميديكايد Medicaid في تخفيض رســوم المستشفيات التي تفرضها على المضاعفات أكثــر مما تقدمه تأمينات القطاع الخاص حيث تتلقى المستشــفيات في حقيقة الأمر رســوماً وتحصل أرباحاً نظير علاجها للمرضى الذين يعانون من مضاعفات جراحية يمكن علاجها. كما تســهم النتائج الحالية لسياســة اســتعادة الرســوم والتي تهدف لســداد الرسوم مقابل الكم على حساب الكيف والموثوقية وكذلك سداد الرسوم مقابل الحصول على عناية ممتدة بالمريض دون النظر للسبب، في المكافئة على تلك الخدمات الطبية ذات المســتوى المتدني. واقترح الباحثون أن يتوقف المؤمّنون عن سداد الرسوم مقابل العناية الطبية المتدنية المستوى ومن ثم البدء في مكافأة المستشفيات التي تعمل على خفض نسبة المضاعفات الجراحية.

لقد أشرنا في موضع سابق من هذا الكتاب إلى مثال من مدينة لوس أنجلوس التي وُجد بها أعطال في عدادات مواقف الســيارات حيــث كان من المحتمل أن تدر أموالاً طائلــة على المدينــة بدرجة تفوق ما تدره العدادات التي تعمل بشــكل جيد. وبالتالي أصبحــت المدينة تمتلك المحفزات المادية التي تشــجع على عــدم إجراء الإصلاحات علــى الفور. كما أن هيئة مطار أورلاندو الدولــي Orlando International Airport Authority ظلت لســنوات طويلة تعارض جهود المدينة والمقاطعة لتخفيف الاختناقات المرورية في المطار لراحة النزلاء والسياح عن طريق نقل وكالات تأجير السيارات خارج

الصالة الرئيسية وتطوير نظام الترانزيت (المرور العابر) لربط منتجع ديزني Disney باستوديوهات يونيفرسال Universal Studios مع وسط مدينة أورلاندو. وكانت العوائد المادية لتأجير السيارات في الموقع لها أهميتها بالنسبة للهيئة أكثر من دعمهم لهذه المبادرة.

عندما يتعلق الأمر بالحكومة فإن المواطنين يقومون على الفور بإلقاء اللوم على الموظفين وعلى الحكومة ذاتها ويحملونهم المسؤولية خاصة إذا بدا أن الحكومة تهتم بجمع العوائد المالية أكثر من حرصها على حماية المواطنين وتقديم خدمة جيدة لهم. فالمنظمون بمقدورهم إيجاد سبب لرفض منح التصريح وإجبار المتقدم على مراجعة الخطة وإعادة تقديمها حتى إن بعض المقاطعات تفرض رسوماً على إعادة التقديم. كما يمكن العبث بتوقيت إشارات المرور مما ينتج عنه زيادة في المخالفات المرورية وهو ما يدر عوائد مالية أكثر للحكومة المحلية أو للشركة التي تتولى تشغيل نظام كاميرات الضوء الأحمر. أما الكليات التي يشغلها تزايد أعداد الطلاب الذين يعيدون دراسة المناهج التي رسبوا فيها سابقاً فقد خرجت بفكرة جديدة تقتضي زيادة رسوم التعليم لهؤلاء الطلاب، وقد يبدو ذلك من باب حسن النية لكنه أوجد حافزاً اقتصادياً للمدرسة وللكلية حتى يجعلا الطلاب يرسبون. وينبغي أن تتسق احتياجات مزودي الخدمة مع احتياجات عملائهم حتى يمكن تقديم خدمة عملاء فعالة. ولا يمكن لأحد أن يصدق أن الأطباء يتعمدون التهاون أو تعريض صحة المرضى للخطر من أجل زيادة العوائد المالية للمستشفيات التي يعملون بها.

إن استخدام ضمانات الخدمة هي إحدى الطرق التي تستهدف تحسين جودة وموثوقية الخدمة العامة كما تستهدف كذلك التغلب على تزايد الانطباع تجاه الحكومة بأن كل ما يهمها هو زيادة عوائدها المالية وحسب. وليست ضمانات الخدمة سوى واحدة من بين المبادئ العشر التي ترتكز عليها خدمة العملاء التي تم الإشارة إليها في الكتاب، كما أن الغرض من هذا الكتاب لم يكن لتوفير قائمة تحقق مرجعية تشتمل على نصائح فردية حول آلية تحسين خدمة العملاء. ومن ثم سنقوم في الفصل التالي بمراجعة وتلخيص جميع مبادئ خدمة العملاء وتوضيح كيفية تكامل جميع عناصرها بشكل كامل ليتم استخدامها بشكل رئيسي في تحويل وتغيير أسلوب الحكومة في تطوير وتقديم خدمة عامة للعملاء.

# الفصل الثاني عشر
# الدليل الموجَز للمبادئ العشرة للخدمة العامة المتمحوِرة حول العملاء

## في البداية:

كما في فيلم مروع عرض في الخمسينيات من القرن الماضي بالأبيض والأسود، يصور نهاية العالم، ويعرض كلمة «البداية» على الشاشة في ختام الفيلم، بدلاً من كلمة «النهاية» كما هو مألوف، فإن كتابنا أيضاً، وفصله الأخير هذا بالخصوص، ليس نهاية، بل هو بالأحرى بداية. وهو يمثل بداية الخدمة العامة المتمحوِرة حول العملاء واستمرار حركة «إعادة اختراع Reinventing the Government» (التي ابتدأها ديفيد أوزبورن وتيد غيبلار David Osborn and Ted Gaebler في كتابهما الذي صدر بنفس العنوان في عام ١٩٩٢. في التمهيد لكتابنا، بدأنا بالاقتباس التالي من كتاب «إعادة اختراع الحكومة» الذي يفسر فيه المؤلِّفان سبب تأليف الكتاب وإلى من يتوجّه:

«إن حكوماتنا في ورطة كبيرة اليوم. وهذا الكتاب يتوجّه إلى المنزعجين من هذا الواقع، إلى من تهمهم شؤون الحكم، لأنهم يعملون في الحكومة، أو يعملون مع الحكومة، أو يَدْرُسون الحكومة، أو ببساطة يريدون من حكوماتهم أن تكون أكثر فاعلية. والكتاب يتوجّه أيضاً إلى من يوقنون أن شيئاً ما يسير خطأً، ولكنهم ليسوا متأكدين تماماً ما هو، إلى من أبصروا سبيلاً أفضل، ولكنهم ليسوا متأكدين تماماً كيف يأتون به إلى أرض الواقع؛ إلى من استحدثوا تجارب ناجحة، ولكنهم لاحظوا تجاهل من هم في السلطة لها؛ إلى من لديهم حدس بالاتجاه الذي يجب أن تقصده الحكومة، ولكنهم ليسوا متأكدين تماماً كيف الوصول إليه. هذا الكتاب يتوجّه إلى كل من يبحث»[1].

فكتابنا استمرار لإرث الثورة التي أطلقها أوزبورن وغيبلار وقد ألّفناه لنفس الأسباب التي بيّناها باختصار في الاقتباس أعلاه. إن كنت تذكر قراءة هذا الاقتباس في المقدمة، فأنا آسف للتكرار والضغط على مفتاح النسخ واللصق. ولكن إن كانت قراءتك مسحاً دقيقاً للكتاب لا أكثر، أو تصفحاً من الخلف إلى الأمام، على غرار الشخصية التي مثّلها براد بيت Brad Pitt في فيلم: الحالة الغريبة لبنيامين بوتونز (The Curious Case of Benjamin Buttons)، فلا بأس بذلك. يقدِّم لك الفصل

التالي، وهو خاتمة الكتاب، ما يشـبه الدليل الموجز له والمبادئ العشرة للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء. والغرض من الملخص تجديد المعلومات التي قدمناها من قبل، وليس تعويضاً عن قراءة فصول الكتاب مع جميع الأمثلة والوثائق المدعّمة لها.

## لماذا يجب أن يصبح عمل الحكومات المحلية متمحوراً حول العملاء؟

في كتابه: «في عصر التقشف: كيف ستصنع الندرة السياسةَ الأمريكية من جديد» (The Age of Austerity: How Scarcity will Remake American Politics)، خلص توماس إيدسال Thomas Edsall إلى أن «أمريكا تجد نفسها الآن أمام الاختيار بين طريقين مختلفَين جداً نحو المسـتقبل، أحدهما يرجّـح النمط الأوروبي، ضرائب مرتفعـة، نظام إعادة التوزيع، والآخر يرمي إلـى حكومة أصغر، ضرائب أقل واعتماد مبدأ دعه يعمل دعه يجد»[٢]. التقدميون يريدون زيادة الضرائب على الأثرياء من أجل دعم المبادرات الحكومية الرامية إلى الحفاظ على شبكة الأمن الاجتماعي، واستثمارات البنية التحتية وتوفير صندوق للخدمة العامة ووظائف للطبقة الوسـطى. ومن ناحية أخـرى، يدعو المحافظون إلى الحد من نفقات الحكومة، والتقليل من اللوائح، وخفض الضرائب للجميع من أجل تنمية الاقتصاد.

التغيير قادم، شـئنا أم أبينا، والحكومات، والمسـؤولون الحكوميون، والموظّفون من كل مسـتويات التوظيف، يمكن أن يصبحوا باحثين ويجدوا لأنفسهم مكاناً يضمن لهم البقـاء وحتى الاسـتفادة من هذه التغييرات، أو يمكن لهـم أن يختاروا المحافظة على الوضع الراهن فيضحوا جثثاً مدهوسـة على الطريق. ومع استمرار التراجع المألوف لمعدل النمو السـكاني والاقتصـادي في دول العالم المتقـدم، وتراكم الديون، وتضخم تكاليف واسـتحقاقات شبكة الأمن، والزيادات المرتقبة في التزامات التقاعد والرعاية الصحيـة، تضطر الحكومات إلى إعادة النظر في الخدمات التي ينبغي عليها تقديمها والبحـث عن أعدل طريقة وأكثرها إنصافاً لدفـع ثمنها. إن المواطنين متقدمون جداً على المسؤولين المنتخَبين في الإدراك أن الحكومة قد حاولت أن تفعل الكثير للكثير من الناس، وأن هذا مسـار لا يمكن دعمه مالياً. وإدراكهم يزداد بأن التغيير ضروري وأن هذه الخيارات الصعبة والمؤلمة لا بد أن تُتّخذ. وقد أكد هذا الاسـتنتاج مسـح اقتراع الناخبين، الذي أجرته مؤسسـة بيو (Pew Foundation) عقب الانتخابات الرئاسـية لعام ٢٠١٢، وأظهر أن ٥١٪ من المصَوتين يعتقدون أن «الحكومة تقوم بأشياء كثيرة كان من الأفضل تركها للشـركات والأفراد»[٣]. حتى بعد تعافـي الاقتصاد بالكامل، وزيادة

كبيـــرة في الضرائب وغيرها من الإيرادات، فهذا سيشـــكل، مع مرور الوقت، أكثر من تعويض، عبر ارتفاع مدفوعات خدمة الديون وأسعار الفائدة وتصاعد شديد لتكاليف التقاعد والرعاية الصحية. ولكن في مرحلة معينة، سوف تضطر الحكومات أن تختار بـــين الوفاء بالتزاماتها التعاقدية لموظفيها الحاليين والمتقاعدين أو أن تكون قادرة على الاستمرار في تقديم الخدمات الأساسية لمواطنيها.

في حين لا يســبِّب الموظّفون هذه المشــاكل المالية، ســوف تفرض عليهم الضرورة مهمة لا يحســدون عليهــا، وهي زيادة إنتاجيتهم طوعاً أو كرهــاً، والتفاوض أو إعادة التفــاوض في عقود عملهم للحد من هذه الاســتحقاقات الباهظــة. وحالياً يمكنهم التفــاوض من موقع قوة نســبياً، وذلك مع المســؤولين المنتخَبين الذين كانوا الســبب الرئيســي لهذه المشــاكل، بدلاً من الانتظار حتى يكلّف المواطنــون حكوماتهم بتطبيق الحلول النابعة منهم. لقد اســتقطبت دون شــك المَبادراتُ الانتخابية الأخيرة ونتائجُ التصويت المحلية في ولايتَي ويسكونســن وكاليفورنيا انتبــاهَ موظّفي الحكومة. ولكن رد فعــل بعض الموظفين الأول كان مضاعفة الرهان على الإســتراتيجيات السياســية التــي عادت عليهم بالنفع الكثير في الماضي. فتجدهم يوطّدون علاقاتهم السياســية مع المســؤولين المنتخَبين، ويعطّلون ويطعنون في المبادرات والاســتفتاءات التي يقودها المواطنــون، ويحاربون مقترحاَت الميزانية المحليــة التي يمكن أن تحد من حجم القوى العاملة، ويعارضــون الجهود المبذولة لكبح جماح تكاليــف التقاعد والرعاية الصحية التي لا يمكن دعمها، حتى بالنسبة لموظّفي المستقبل الذين لم يتم تعيينهم بعد.

إن الوضــع الراهن للعلاقات القائمة، ولاتفاقيــات الحكومة والالتزامات التعاقدية بين المواطنين والموظفين والحكومات المحلية، هو ببساطة غير مستدام. وليس السؤال هل، بل فقط متى سيتوجب إعادة توجيه وهندسة الحكومات المحلية وتجديدها؟ وكما جــاء في الكلمات المنقولة عن الرئيس جون كينيدي والقطب المضاد له تماماً إلدريدج كليفــر Elridge Cleaver، فإنه ســوف يتوجب على الموظّفــين الاختيار بين أن يكونوا جزءاً من المشــكلة أو جزءاً من الحل. بصفتنا موظّفين ســابقين في القطاع العام، كنا وسنظل نلتزم باستخدام خبرتنا والمعرفة التي اكتسبناها على مر السنين ونقوم بكل ما في وسعنا لتشجيع الموظفين على أن يكونوا جزءاً من الحل.

فشــلت كاليفورنيا في تحقيق التوازن في ميزانيتها الســنوية في السنوات الأربع الماضية، وتصنيفُها الائتماني حالياً أدنى من نظيره لأية ولاية أخرى. وبناء على أحدث البيانــات المتوفرة، فقد دفع ١٪ من الســكان ذوي الدخل الأعلى أكثر من ٤٠,٩٪ من

ضرائب الدخل للدولة في عام ٢٠١٠، وكان هذا قبل الموافقة على الزيادة الضريبية المؤقتة لمدة سبع سنوات في عام ٢٠١٢ على الأفراد الذين يتقاضَون أكثر من ٢٥٠,٠٠٠ دولار[٤]. وستجعل زيادات ضريبة الدخل والزيادة المؤقتة بمقدار ربع سنت في ضريبة المبيعات، التي تمت الموافقة عليها مؤخراً من قبل الناخبين، أنه من الممكن فعلاً تحقيق التوازن على المدى القريب في ميزانية الدولة وتجنب التخفيضات في الخدمات.

لقد اشترى الناخبون في كاليفورنيا للولاية إيرادات أربع أو خمس سنوات، وهي التي تحتاجها للحفاظ على الوضع الراهن، في حين تتعلم كيفية تحديد الأولويات، وإعادة الهيكلة، وإعادة تنظيم تقديم الخدمات التي يريدها مواطنوها، ويحتاجون إليها ويُقدّرون قيمتها، وهم على استعداد لدفع ثمنها، وتجنب العجز المالي للدولة في دفع تكاليف الرعاية الصحية والتقاعد التي لا تحظى بالتمويل الكافي. ولكن، من جهة أخرى، أتاح الناخبون أيضاً للمسؤولين المنتخبين المستهترين أن يواصلوا ما كانوا عليه فحسب، وأن يستمروا في تلبية احتياجات جماعات المصالح الخاصة، وتأجيل يوم الحساب المالي إلى ما بعد الانتخابات العامة المقبلة. والتحدي سوف يكون العثور على القيادة السياسية التي يهمها وفي مقدورها إشراك وتمكين المواطنين، وإقناع المسؤولين المنتخبين باستخدام هذه الإيرادات الجديدة أو تلك لمواجهة التزامات الدولة المالية التي لا تحظى بالتمويل الكافي.

وبالنسبة للحكومات المحلية، أظهر كتابنا أن هناك بديلاً أفضل من الوضع الراهن، ومن انتظار تحصيل الضرائب ودفع نفقات خرافية، ومن وعاء سَلَطة ثقافي لا قعر له. إن مبادئنا العشرة للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء تتأسس على حصيلة خبرات مستمدة من الواقع العملي، ونتائج مثبتة من تجربة الحكومات المحلية في جميع أنحاء البلاد، كما يؤيد مقترحاتنا خبراء موثوقون وسلطات محترمة. ففي عام ٢٠٠٤ مثلاً، صدر لديفيد أوزبورن وبيتر هاتشينسون David Osborne and Peter Hutchinson كتاب: «ثمن الحكومة: الحصول على النتائج المطلوبة في عصر أزمة مالية دائمة» (The Price of Government: Getting the Results We Need in an Age of Permanent Fiscal Crisis) وفيه أعربا عن قلقهما بشأن لجوء الحكومات إلى التحايل المحاسبي لتجنب الاضطرار إلى اتخاذ قرارات مالية صعبة، وتحول تدهور انحدار وسائل الإعلام إلى مجرد أداة للترفيه الحزبي، ومن أن حل المشاكل قد أصبح فناً مفقوداً. والظروف لم تتحسن، بل ازدادت سوءاً منذ صدور كتابهما إلى اليوم. كان الحل الذي اقترحاه لهذه المشاكل يتمثل في أن تدرك الحكومات على

كل المســتويات وتتقبّل أن غالبية الأمريكيين بحاجة إلى الاعتقاد بأن حكوماتهم «توفر قيمة أكبر لضريبة الدولار» وأنها «تمنح قيمة أكبر للســعر الذي يناسب المواطنين وهم مســتعدون لدفعه»[٥]. إن مفهومهما للخدمة العامة التي يقودها مبدأ القيمة هو فعلاً جزء من مبادئنا للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء.

قال ونستون تشرشل Winston Churchill مرة: «بالإمكان الاعتماد على الأميركيين في القيام بالعمل الصواب ولكن بعد أن يكونوا قد استنفذوا جميع الاحتمالات الأخرى». عن طريق تطبيق المبادئ العشرة للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء، يمكن للحكومات المحلية، بغض النظر عن الانتماءات السياســية ورؤى الموظفين العموميين أو الموظفين عموماً، تغيير أســلوبها في ابتكار وتوفير السلع والخدمات. وستأتي بهذا التغيير في المقام الأول حكومات محلية تســتعمل مقاييــس أداء يحركها صالح المواطن، وميزانية مرتكزة على النتائج، ومن أجل تحســين الإنتاجية وتحديــد الأولويات المتعلقة بكيفية تقــديم الخدمات والنتائج التي يريدها المواطنــون، ويحتاجون إليها، ويُقدّرون قيمتها، وهم على اســتعداد لدفع ثمنها، حكومات تستخدم أيضاً الاتصالات وتقنية المعلومات والشبكات الاجتماعية من أجل إعلام وإشراك المواطنين وتمكينهم من مساعدة أنفسهم بأنفسهم. فيما يلي دليل موجز يتضمن الخصائص المميزة والقيم المهمة والفوائد لكل من المبادئ العشرة للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء.

## الإنصات إلى العملاء والتصرف وفقا لما تبيّن لك من ذلك:

أشار توم بيترز وروبرت ووترمان Tom Peters and Robert Waterman في كتابها المبتكر: «في البحث عن التميز» أن الشــركات الناجحة هي فعلا قريبة من عملائها، وهــي تُصغي أفضل من غيرها إلى عملائها وتُشــركهم في كل جوانب منظماتها. إن أحد أهم مبادئ خدمة العملاء هو الإصغاء إليهم، وتبيُّن ما يقولونه ويقومون به فعلاً، ثم استخدام هذه المعلومات عونًا لتحسين وتقديم أفضل المنتجات والخدمات.

«أنت لا تُصغي أبداً» هي شكوى زوجية شائعة، لكنها أيضا تعبير يستخدمه المواطن في انتقاد المســؤولين الحكوميين المحليين والموظّفين. إن الفرق بين حاســة الســمع، والمهارة والقدرة على الإصغاء، هو الاهتمام، أي إعارة الانتباه إلى ما تسمعه. السماع أمر ســهل، أما الأصعب فهو الإصغاء في بيئة تعجُّ بما يُلهي ويشــتّت الانتباه السمعي والبصري وفيض المعلومات.

إن معظم الحكومات لا تفهم حق الفهم الأهمية والقيمة المدهشة للإصغاء الحقيقي

للعمــلاء والمواطنين. على عكس القطاع الخاص المهووس بتحديد وتقســيم عملائه، والإصغــاء إليهم ومواءمــة المنتجات والخدمات لتلبية احتياجاتهــم، فإن القطاع العام عموماً لا يبحث ولا يحاول إشــراك المواطنين والعملاء أو التســويق لهم ولا توجيههم. في الواقع، في عدد كبير جــداً من الحكومات المحلية يُعامل المواطنون وكأنهم مصدر إزعــاج لابد من تحمله. والعديد مــن الموظفين إما يجهلون أو لا يهمهم كم هو محبط وصعب للناس الذين يخدمونهم التواصلُ مع شــخص حقيقي. ولكي يصبحوا قادرين على الاستماع والإصغاء الفعال إليهم، يتوجب على الموظفين تخصيص أوقات ومواعيد مُجدوَلة بانتظام لاســتقبال أو الرد على المكالمات الهاتفية ورســائل البريد الإلكتروني وغيرها من أشكال المراسلة المكتوبة، كما يجب أن يكون التزامهم بالتواصل مع عملائهم جزءاً من تقييمهم الســنوي. ومن المهم خاصة أن يجيب الموظفون عن الاستفســارات التي يتلقونها من عملائهم في حينها، وإطلاعهم على الكيفية التي يتم بها التعامل مع همومهم أو اقتراحاتهم لتحسين عمليات الإدارة. في قاموس مدربي كرة القدم، يشار إلى هذه الأنشــطة بالإعاقة والإمساك بالخصم، مما يعني الاهتمام بأساسيات الأمور كي تتمكن من بناء فريق يحقق الفوز وإرضاء الزبائن.

ليس هناك بديل عن التواصل المباشر وجهاً لوجه عندما يتعلق الأمر بالإصغاء وبناء علاقات. لكن يمكن توسيع وتسهيل التواصل مع العملاء من خلال استخدام: دراسات اســتقصائية علمية عن المستخدمين الفعليين لخدمات معينة، فضلاً عن المستخدمين عموماً، مناقشــات مع مجموعات بحث متخصصة، واســتخدام اســتمارات تتضمن تعليقات / تقييم رضا العملاء.

إن الشكاوى هديّة، وينبغي على الحكومات المحلية التأكد من أنها توفر بيئة ملائمة للشــكوى وتشــجع وترحب بتقديم الشــكاوى، وتكافئ الموظفين الذيــن يبرهنون على قدرتهم في «صنع المستحيل».

عندمــا تصبــح الحكومات المحلية قــادرة على تحديد ومعرفة مــن هم عملاؤها، والإصغاء وتبيُّن ما يحتاج إليه المجتمع، ما يريده ويُقدِّر قيمته، وهو على استعداد لدفع ثمنه، عندئذ يمكن للإدارات أن تضع وتنفِّذ برامج عمل سنوية قيِّمة ومفيدة ومتمحورة حول العملاء، من شأنها حقاً أن تحدث فَرقاً في حياة الناس. ولتسهيل تنفيذه، يجب أن ينص برنامج العمل الرسمي على تحقيق نتائج قابلة للقياس، مواعيد نهائية، قابلية المســاءلة الشــخصية، كما يجب أن يتم الإعلان عن البرنامج للمجتمع. فالشــفافية، وخدمة العملاء، والمسؤولية الشخصية متشابكة ومقترنة بعضها بالبعض. إن الاستماع

أمر ســهل، والإصغاء أصعب، والتصرف بناء على المعلومات التي تم تحصيلها هو أكثر صعوبة وتحدياً. وبالنســبة للحكومات المحلية التــي يتمحور عملها حول العملاء فإن الإصغاء هو لبنة بناء أولى، والمبدأ الأول والأكثر أهمية للخدمة العامة الفعالة.

## إرساء معايير الجودة ومقاييس الأداء للخدمة المتمحورة حول العملاء:

ما يمكن قياسُــه، يتم القيامُ به، وحين يُقــاس الأداء، تتم إدارتِه. يؤكد رون زيمكي وديك شاف Ron Zemke and Dick Shaaf في كتابهما: كيف تحافظ على الصدارة فــي قطــاع الخدمــات The Service Edge، أن «منظمةً ما لن تســتطيع إلا بفضل معايير تتمحور على العملاء ومقاييس رضا العملاء التي تســتند إليهم، إنشــاءَ وإدارة نظم خدمــات ديناميكية، قائمة على المعلومات، حيث يمكــن ضبط هذه النظم لتلبية الاحتياجــات المتغيرة للعمــلاء»[٦]. ووفقاً لتقرير صادر عن لجنة استشــارية لجمعية المحاســبين الحكوميــين Association of Governement Accountants، يمكــن للحكومات المحلية التي تستخدم مقاييس الأداء التركيز على ما يلي:

- «إظهار قابلية المســاءلة أمام المواطنين، والمسؤولين المنتخبين، وغيرهم من الأطراف المعنيــة بتقديم تقارير عن جهود الخدمة والإنجازات (المعرّفة أيضاً بالأداء والنتائج) المرتبطة ببرامج وأنشطة الحكومة.
- تحسين تخصيص الموارد باستخدام معلومات الأداء ليُسترشَد بها في صياغة وتشريع قانون ميزانية الحكومة.
- ضمان تحقيق النتائج المنشــودة باستخدام معلومات الأداء لمراقبة تقديم الخدمات، وإجراء تعديلات في ذلك إن لزم الأمر»[٧].

في حين أن فوائد وضع معايير وتدابير للأداء، ثم رصد النتائج، هي فوائد واضحة، فإن مصدر هــذه المعايير والتدابير ذو أهمية حساســة. وكما لاحظت باربرا بيرمان Barbara Berman، مديــرة مركز أداء الحكومة التابع للمركز الوطني للابتكار المدني Center on Governmoent Performance at the National Cetner for Civic Innovation، فإن الناس في المجتمع أكثر اهتماماً بالنتائج والنوعية، وهم يقيّمون أداء حكوماتهم المحلية بواسطة معايير واستناداً إلى عوامل تختلف بشكل واضح عما يعتمد عليه عادة معظم المديرين[٨]. وتقوم مدن يتمحور عملها حول العملاء، مثل وليامسبورغ Williamsburg وفرجينياVirginia، برســم أهدافها وقياس الأداء التنفيذي لموظفيها مــن وجهة نظر عملائها. وفي مدن أخرى، مثل فورت كولينز Fort Collins في ولاية

كولورادو، يتم إدماج مقاييس الأداء في مشروع الميزانية المفتوح والشفاف الذي تقوده الأولوية.

إن أحد الجوانب الأكثر تحدياً وأفضل مُجازاةً لعملية وضع مقاييس الأداء هو فرصة التعاون لصياغة مؤشرات التنفيذ التي تعتبر مهمة جداً للمجتمع. وهذا يمثل فرصة فريدة ونادرة للحكومات المحلية للاستماع والإصغاء والتعلم من المواطنين - العملاء، وتطبيق ما تعلموه لعمل شيء مهم. والتعاون له فوائد إضافية عندما يُدمج المسؤولين المنتخبين في عملية التنمية. والمصداقية السياسية اعتبار مهم عندما يتعلق الأمر بأية مبادرة حكومية جديدة، خاصة عند بناء مقاييس الأداء.

## إيجاد ثقافة تتمحور حول العملاء لتمكين الموظفين:

لكل مؤسسة ثقافتها المميزة التي تحدّدها عموما أنماط سلوك فريدة تعكس المواقف الجماعية المشتركة، والعادات، والدوافع، والمعتقدات، والأدوار، وعلاقات موظفي المنظمة. الخطب، وورش العمل، والقوائم، والملصقات، والشعارات، ورسائل البريد الإلكتروني، وحتى التغييرات في قانون المنظمة أو التعديلات في ميثاقها، كل هذا لا يغيّر في حد ذاته من ثقافة المنظمة. ما يهّم حقا هو إتباع القول بالفعل. السلوك ينقل المعنى الحقيقي، الروابط والصلات، الآثار والانعكاسات المترتبة عن والنتائج والفوائد المقترنة بثقافة المنظمة. ليس من الممكن النجاح في خلق وفرض والحفاظ على ثقافة خدمة العملاء، إن لم تكن تعكس ما يريد لها ويتوقع منها الموظفون والمواطنون/ العملاء أن تكون. القرار كيف تريد المنظمة أن ينظر إليها موظفوها وعملاؤها هو الجزء الأسهل في المسألة، أما الأصعب فهو دمج الثقافة الجديدة في كل جانب من جوانب المنظمة، وتقديم خدمات متّسقة ويمكن التنبؤ بها، وجعل الجميع يعطون القدوة ويتبعون القول بالفعل.

جعل الموظفين يقبلون التغييرات ويسعون للشراكة فيها، وتوظيف أنفسهم لتحقيق نتائج ناجحة، هو أحد مفاتيح التغيير الناجح لثقافة المنظمة. ما لم يفهم ويتقبّل الموظفون الحاجة إلى التغيير ويؤمنوا بأنهم سوف يستفيدون أيضاً من التغييرات، ويملكوا من الإلهام والحماس ما يجعلهم يرغبون حقاً في أن تنجح التغييرات، ويوظفوا أنفسهم شخصياً لنجاح أو فشل النتائج الناجمة عن ذلك، فإن الثقافة لن تتغير. وعلى المنظمة أن تبدأ هذه العملية بالتأكد من أن الجميع يفهم ما يجعل التغيير ضرورياً وأن الاستمرار في الوضع الراهن غير مقبول.

بعــد أن يدرك الموظفون الحاجة إلى تغيير ثقافة المنظمة ويقروا بها، تكون الخطوة التالية ضمان انضمامهم ومشاركتهم في عملية التغيير. يتشكل التغيير من خلال وعن طريق الأشــخاص، وليس رغماً عنه، واحتواؤهم شــرط أساسي له. ويتوجب إشراك الموظفين في كل جانب من جوانب عملية خلق الثقافة الجديدة، من بدايتها إلى نهايتها، إن كانت المنظمة تســعى إلى أن تكون قادرة على جعلهم: شركاء فيها، ويريدون القيام بكل ما في وســعهم لغرســها، ويرغبون حقاً في أن تنجح التغييــرات. وأنت بالتأكيد لا تحتاج إلى أي موظف يريد، أو يحاول جعل المبادرة تفشــل. لكن للأســف وبالرغم مــن كبر حجم الجهود التــي تبذلها منظمة ما، فإنك في أكثر الأحيان ســتجد بعضاً من الموظفين يبذلون قصارى جهدهم لعرقلة أو تعطيل التغييرات، ويســعدون ســعادة عظيمة، متى فشلت فعلاً.

في إطار إيجاد ثقافة متمحورة حول العملاء، يمكن الاستفادة حقيقة من عقد ورش العمل أو تنظيم دورات تدريبية مع الموظفين، حيث تُقدّم لهم أمثلة تحدّد معالم النمط الحالي لما يمكن اعتباره الســلوك الســليم أو المفضّل، إلى جانب معلومات مفصلة عن أنواع العلاقات النموذجية التي تُحب المنظمة أن تراها تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض ومع عملائهم. وقد لا يكون بعض الموظفين ضد التغيير، بقدر أنهم لا يســتوعبون ما هي أنواع السلوك الأنسب، وما دليل التغيير الذي تطلبه المنظمة منهم من خلال إرساء الثقافة الجديدة المتمحورة حول العملاء. لقد اســتخفّت معظم المنظمات اســتخفافاً شديداً بعوامل: الانضباط، والوقت، والتدريب المطلوبة لتغيير ثقافتها.

## تقديم خدمات تدكّ الصوامع وتعبر الحدود:

الصوامــع في الحكومة المحلية أنظمة تعمل معزولــة، منكفئة على الداخل، يقودها مديرون وفقاً لتسلســل هرمي عمودي، من أعلى إلى أسفل، يتحكمون بشكل صارم في موظفيهم وعلاقات هؤلاء مع المنظمة ومع العملاء. والأقسام الإدارية الصومعية تضر بالتنظيم العام، بنفســها وبعملائها، لأنها محدودة في قدرتها على تعبئة الموارد، بطيئة فــي الابتكار، وعادة غير منحازة لأهداف المنظمــة. إلا أن هناك تزايداً في الخدمات الحكومية التي تقدّم وفق نمط أفقي عبر أقسام وحدود وكالات عديدة؛ ورضا العملاء ينتج من مجموع الخبرات التي تم تحصيلها وهم يتدرّجون في تلقّي خدمات النظام. إن التنسيق والتواصل والتكامل السلس للخدمات أمور مستحيلة مع أقسام إدارية صومعية، وهي تشكل أيضاً عائقاً قوياً أمام تقديم الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء.

لم تعد الإدارة اليوم مسألة ممارسة السيطرة الهرمية، بل أصبحت تعني قصف الحواجز والوصول إلى الشبكات والموارد الخارجية، والعمل سويًا. وتحاول بعض المنظمات تحسين تقديم خدماتها عن طريق تقليص حجم صوامعها، بينما يحاول البعض الآخر الجمع بين الصوامع المُشتّتة وغير المتعاونة. ولكن النهج الأكثر فعالية والأطول ديمومة بكثير، والصالح لتحديد المشاكل المرتبطة بالصوامع، وتقديم خدمات مُرضية، هو تدريب وتمكين الموظفين ليكونوا صواريخ قاصفة للصوامع والحدود، في أيديهم المعرفة والمهارات لبناء العلاقات، والرخصة للعمل الذي يتجاوز حدود المنظمة لفائدة عملائهم. إن هناك وعياً متزايداً بقيمة الموظفين القابلين للتكيف، الذين يأتون أنفسهم بالمبادرة، ويهمهم العمل كفريق، ويمتازون بالخفّة والسرعة في التعلم، ويوجهون جهودهم نحو تحقيق نتائج أو إيجاد حلول، ولهم مهارات للتحالف، ويحبون التحدي المتمثل في العمل مع أشخاص صعبي المراس من أجل مساعدة عملائهم. والمنظمات الكبيرة نسبياً والقادرة على تنصيب الموظفين بالتداول في كل أقسامها، ومنحهم تدريباً متعدداً ومتداخل التخصصات، والمنظمات الصغيرة التي يُلزَم فيها الموظفون بأداء أدوار مختلفة، لهما الأفضلية في غرس ثقافة «تخطي الحدود».

إن بناء فريق عمل يضطلع بوظائف متعددة ومتداخلة، وإبرام المشاريع المشتركة والشراكات الإستراتيجية داخل وخارج أقسام وحدود المنظمة، هي كلها أنماط تعاون تسهم في عبور فعال للحدود وخرق للصوامع. وعلى المديرين أن يتعلموا كيفية العمل حسب منهج أفقي وعبر الحدود التنظيمية والمؤسساتية، والتأثير على الشركاء والزملاء الذين ليس لهم عليهم سلطة مباشرة، وتقاسم سلطة صنع القرار. كما أن إقامة علاقات بين الأشخاص والحفاظ عليها، والتفاوض، ومهارة التسوية أو القدرة على فض النزاعات بالإجماع، كلها أمور ضرورية لنجاح المنظمات وعملائها. ومن المهم أيضاً أن يكون للمنظمات قواعد عمل وهيكل تنظيمي يشجع الموظفين ويطالبهم بتقديم المساعدة عبر حدود أقسام المنظمة ووكالاتها، وأن تتواجد آليات رسمية وغير رسمية خصيصاً لمعالجة وحل الصراعات الأفقية.

## التنظيم من منظور التركيز على العملاء:

إن العديد من موظفي القطاع العام الذين لهم مسؤوليات تنظيمية لا يرون عموماً أو لا يعاملون الأشخاص الذين يقابلونهم كعملاء بالمفهوم الشائع استخدامه في القطاع الخاص. وتبعاً لطبيعة التزاماتهم التنظيمية ومسؤولياتهم التنفيذية، قد توجد علاقات

عدائيــة وخصومات بين الموظفين والمواطنين/العملاء. وكل هذه العوامل تتفاعل فيما بينهــا بدرجات متفاوتــة، وتخلق بيئة عمل تجعل من الصعب للغاية بالنســبة لموظفي الهيكل التنظيمي رؤية ومعاملة جميع المواطنين كعملاء حقاً.

على المنظمين أن يفهموا أنه عندما يطلب العملاء الحصول على تصريح أو رخصة، فإنهم ربما يأملون سماع كلمة «نعم»، ولكن ما يريدونه حقاً، حسب نتائج استقصاءات حول رضا العملاء، هو مزيج من الخدمة السريعة، ميسورة التكلفة، كفؤة، دقيقة، موثوق بها، شــخصية، ودودة ويمكــن الاعتماد عليها، كما أنهم يريــدون العدالة والإنصاف. الأشــخاص يرغبون أساســاً في نفس ما يرغب فيه غيرهــم، بغض النظر عن طبيعة الخدمات التي ينشــدونها. وإن طرأت مشاكل، فإنهم يريدون أن يروا اهتماماً صادقاً حقيقيــاً بتحديدها في أســرع وقــت ممكن. ولا تتطلب أية صفــة من هذه الصفات المطلوب أن تتحلى بها الخدمات أقل سلوك غير أخلاقي من المنظمين والموظفين.

إن الفرق الأساســي بين المنظمين الذين يقدمون خدمات عامة ومقدمي الخدمات فــي القطاع الخاص هو أن رضا العملاء يهتم أكثر بكثير بالعملية بأســرها، أكثر من اهتمامه بالنتائج فقط. هذا هو الفرق ذو الأهمية الحساسة، الذي يجب أن يستوعبه المنظمون بوضوح، إن كانوا يوماً سيصبحون قادرين على تقبل فكرة أن لهم حقاً عملاء. إن رضــا العمــلاء لا يحدده صدور تصريحات طلبوها أو عــدم صدورها، بل ما يقرر ذلك فعلاً هو ما حدث قبل وأثناء وبعد إيداع الطلبات ومعالجتها. على ســبيل المثال: هل كانت القواعد والتنظيمات واضحة وسهلة الفهم، هل تم إرشادهم فيما قبل بشكل صحيح، هل فهموا مســار عملية تقديم الطلبــات، وأحضروا معهم المعلومات الداعمة الضروريــة، كم من الوقت كان يلزمهم الانتظار لتلقــي الخدمة؟ كيف تمت معاملتهم شخصياً؟ هل تم إطلاعهم باستمرار على تطورات عملية معالجة طلباتهم؟ وما مدى ســرعة معالجة الطلبات؟ هــل فهموا لماذا لم تتم الموافقة علــى منحهم التصريحات المطلوبــة؟ هــل اهتم أحدهم بما فيه الكفاية بمتابعة الأمر معهم بعد أن تمت الموافقة علــى الطلب أو رفضه؟ هل كان ممكناً تقــديم الطلب ومعالجته عن طريق الإنترنت؟ وهــل تم الاتصال بهم في وقت لاحق والاستفســار عما إذا كانت لديهم أية اقتراحات لكيفية تحسين العملية؟

إن العامل الأهم المحدِّد لرضا العملاء هو الموثوقية والاعتمادية. ولا يهم أي شيء آخر حقاً، إن لم يحســن الموظفون أداء هذا الجزء من الخدمة. حتى إن تمّ تقديم كل جانــب من جوانب الخدمة بإتقان يتجه حتــى إلى الكمال، وبلباقة، واحترام، واهتمام،

ولطف، وإخلاص، وفعالية، وكانت تكاليف معالجة الطلب منخفضة حقاً، فإن كل ذلك لا يهـم. وهو مثال للنكتة الطبية القديمة حـول عملية جراحية نجحت، لكن المريض توفي.

ويمكن أن يدفع المنظمون الدفعة الأولى لتحسـين خدمة العملاء، وذلك ببسـاطة عن طريق صياغة القواعد والتنظيمات بطريقة تجعلها أسـهل للفهم بالنسبة لمقدمي الطلبات، وأسهل للتنفيذ بالنسبة للموظفين. حاول مثلاً عند إعداد اللوائح التنظيمية إشراك ممثلين عن الجماعات التي سوف تتأثر بها، واشرح لهم الهدف العام والمقصود ممّا يجري، بحيث تكون لهم فرصة لفهم والمسـاندة والمساهمة فيما يحاول المسؤولون المنتخبـون تحقيقه. كمـا ينبغي أن يحصل مقدمو الطلبات ومستشـاروهم على دعم تقنـي ومتابعة تدريب. قُم بتزويدهم أيضاً بقوائم مرجعية ودلائل موجزة عن مسـار العملية و«التعليم التحضيري للاختبار القياسي». وينبغي أن يكون بحوزة جميع أعضاء طاقم موظفيك، الذين سـيتولّون تنفيذ وتطبيق اللوائح التنظيمية، المعلومات الشافية والتدريـب الكامل قبل دخول اللوائح حيز التنفيذ. ولكـن عدداً كبيراً من الحكومات المحلية تترك موظفيها يكتشـفون ويتعلمون ويفهمون متى وكيف تسـتخدم التنظيمات خلال تنفيذهم الفعلي لها.

ويمكن للمنظمين أن يحسنوا نوعية الخطط ونماذج الطلبات، ويعجّلوا في معالجتها وتحقيـق الامتثال الطوعي دون الحاجة إلى خفض معايير معينة أو تقديم تنازلات في مسـؤولياتهم والتزاماتهم بحماية والحفاظ على الصحة العامة والسلامة والرفاهية. سـاعات ملائمة للعمل، توفر مرافق خدمة لا مركزية وسهولة الحصول عليها، مواقف سـيارات كافية، مراكز جامعة لتوفير خدمات شاملة، معاملة محترمة ولبقة، معالجة مبسطة للطلبات، طاقم موظفين مطّلع، جدير بالثقة وذو مهارات في التعامل الآخرين، إمكانية معالجة الطلبات على شبكة الإنترنت وتتبع تطور مسار عملية التصريح، رسوم معقولة، وقبول بطاقات الدفع والائتمان، كلها مبادئ وممارسات لخدمة العملاء يمكن استخدامها من قبل المنظمين لتحسين خدمة العملاء وزيادة رضاهم. والأهم من ذلك هو أنه لا تتطلب أية من هذه المبادئ والممارسـات سـلوكاً غير أخلاقي أو موافقة غير لائقة على تصريح فقط من أجل إرضاء العملاء.

## اختيار وتعيين الموظفين الحائزين على المهارات المطلوبة لأداء الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء:

إن اختيار وتوظيف أفراد «يملكون المهارات المطلوبة»، حينما يتعلق الأمر باستحداث وتقديم خدمة عامة مرضية للعملاء، هو مبدأ هام من الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء. ومن المفيد عند اختيار الموظفين للحكومة المحلية البحث عن أفراد مفطورين على حب خدمة الناس. وفي أمثَل الأحوال ينبغي طبعاً أن تستكمل هذا الميل الفطريّ وتعززه معرفةٌ تقنية راسخة، والأهم، مهارات أساسية اجتماعية وكفاءات في بناء العلاقات مع الآخرين. وليس أيٌّ فرد مؤهلاً لأداء الخدمة العامة. في كتاب حول خدمة العملاء بعنوان «مقاس واحد للجميع: بناء علاقات، موظف واحد في المرة الواحدة One Size Fits All Building Relationsships. One Employee at a Time»، ينصح المؤلفون العاملون في قطاع الخدمات بشدة: «إن كنت لا تستمتع بالعمل مع الناس، إن كنت لا تحب خدمة الناس، إن كنت لا تحب النشاط البالغ في دفع الخدمات ومواءمتها مع مطالب العملاء، فلتبحث لك عن مهنة جديدة. ببساطة: شغل الخدمة هو شغل الناس»[٩].

ينبغي أن ينصب تركيز خدمة العملاء على شغل جميع المناصب، مع إعطاء اهتمام خاص للوظائف المتصلة بمستويات الخدمة الأولى. لكن في العديد من المنظمات الكبرى، لا تبدي الإدارات العليا إلا اهتماماً ضعيفاً حين يتعلق الأمر بتعيين موظفي المستويات الأولى للخدمة ومكاتب الاستقبال. هذا رغم أن كثيراً من هؤلاء الموظفين، الذين يؤدون الخدمات الأولى، غالباً ما يكون لهم الاتصال الأولي الشخصي أو الهاتفي مع عامة الناس، والعلاقات التي يقيمونها مع عملائهم سوف تشكل الانطباع الجوهري لهؤلاء حول المنظمة، والعامل الرئيسي المحدِّد لرضاهم.

قبل أن يتم الإقرار في الميزانية بالتعيين لشغل وظيفة شاغرة والإعلان عن ذلك، من الضروري أولاً استحداث وصف رسمي للوظيفة. ووفقاً لمجموعة «تايم ماناجر إنترناشونا Time Manager International»، وهي شركة للاستشارات والتدريب متعددة الجنسيات، متخصصة في إدارة العلامات التجارية وتغيير ومواءمة سلوك الموظفين للمنظمات، وفقاً لهذه الشركة فإنه ينبغي صياغة توصيفات وظيفية تتضمن بالتفصيل المهارات التقنية ومهام ومسؤوليات الموظفين، وتصف مهارات خدمة العملاء الضرورية لهذا المنصب. كما أن لهذه الشركة رؤية فريدة ينبغي بموجبها أن تتم

صياغــة الوصف الوظيفي انطلاقاً من وجهة نظر العمــلاء. وقد لاحظوا أن «معظم التوصيفــات الوظيفية تُصاغ بناء على ما يقــوم به الموظف، ولكن في منظمة محورها العمــلاء، تمثِّل كيفية اســتفادة العملاء مما يقوم به الموظفــون نقطة البداية الأفضل للوصف الوظيفي»[10].

كحــد أدنى، ينبغي أن تُســتخدم التوصيفات الوظيفية لتعزيــز ثقافة الخدمة في المنظمة. وينبغي أن يتجاوز الوصف الوظيفي ســرد قائمــة المتطلبات كدرجة التعليم والمعرفة والخبرة، ويتضمن المزايا والســلوكيات الشخصية المستحبة التي يبحث عنها الموظّــف حين يتعلق الأمر بخدمة العملاء. كانت الحكومة المحلية تميل إلى اســتبعاد أيّة إشــارات محــددة إلى توقعات خدمة العملاء أو مســؤوليات من مضمون الوصف الوظيفــي. وإن ذُكر ذلك، فإن الملاحظات عادة ما تكون عامة وفضفاضة. حين كنت أقــوم بالبحث لإعداد هذا الكتاب، لم أســتطع العثور إلا على عــدد قليل من الأمثلة لإعلانات أو توصيفات وظيفية جاءت فيها أية إشارة إلى خدمة العملاء.

يحذر جيــم كولينز Jim Collins، مؤلف كتاب «من جيــد إلى عظيم، والقطاعات الاجتماعيــة Good to Great and the Social Sectors»، مــن أن القطاع الاجتماعي مكبّل بقيد فريد لا يعرفه قطاع الأعمال عندما يتعلق الأمر بتوظيف وفصل الموظفين. ويشير إلى ذلك قائلاً:

«في القطاعات الاجتماعية، حيث يصعب التخلص من الأشــخاص غير المناسبين، أكثر منه في قطاع الأعمال، تصبح آليات التقييم المبكر أكثر أهمية من آليات التوظيف. لا توجــد تقنيــة نموذجية لإجراء مقابلات، ولا توجد طريقــة مثالية للتوظيف. حتى أفضل المديرين التنفيذيين يرتكبون أخطاء في التوظيف. لا يمكنك الوثوق من معرفتك لشخص ما إلا من خلال العمل مع هذا الشخص»[11].

لا يمكن بما فيه الكفاية التشــديد على أهمية تقييم الموظفين بدقة وكفاءة قبل أن ينهوا فتراتهم الاختبارية. وللمشــرفين المسؤولية ودور بالغ الأهمية في ضمان أن كل موظف جديد مناسب لهذا المنصب وللمنظمة وللخدمة العامة.

ويتعين علــى الحكومات المحلية، التي محور عملها العمــلاء، البحث عن وتوظيف الأشــخاص ذوي المهارات المطلوبة، ممن لهم نــزوع فطري إلى خدمة العملاء، وينبغي أن يتــم تصميم التوصيفــات الوظيفية للإعلان عن التزام المنظمــة بالخدمة العامة. كما يجب على كل مشرف اســتخدام فترة الاختبار بدقة وإمعان لتقييم شامل للكفاءة

المهنية والقدرات التقنية لكل موظف جديد، ومواءمته مع ثقافة المنظمة المتمحوِر عملها حـــول العملاء. إن تم تضمين أهمية خدمة العملاء في الوصف الوظيفي، والتشـــديد عليهـــا خلال مقابلة التوظيف، وإن تم بانتظام تقييم الموظف الجديد خلال كل مرحلة من مراحل عملية اســـتعراض نتائج فترات الاختبار، فإن هذا ســـوف يحدث فرقاً في أدائـــه في المســـتقبل. والأمر مهم خصوصاً بالنســـبة للموظفين الأصغر ســـناً الذين ســـوف يعملون في مكاتب الاستقبال، والذين سوف يكونون، باعتبارهم النقطة الأولية والأساســـية للاتصال مع عامة الناس، العاملَ الأساسي المحدِّد لطبيعة وقيمة العلاقة التي سوف تنشأ بين الحكومة المحلية وعملائها.

## استخدام تقنية المعلومات والحكومة الإلكترونية لتمكين العملاء:

تعرّف الحكومة الإلكترونية، بأنها اســـتخدام تقنيـــة المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العامة. ويشـــمل مفهوم الحكومة الإلكترونية تعزيز ونشر كل نوع ممكن من أنواع الدّوال الحاسوبية الحكومية في بوابة عامة على شبكة الإنترنت تكون بمثابة الباب الأمامـــي للتفاعل بين العامة والحكومة. في حين كان توفر الحكومة في وقت ســـابق على موقع خاص لها على شـــبكة الإنترنت في حد ذاته حكومة إلكترونية، أصبح الآن من الضروري لوكالة عمومية أن تؤدي مســـتوى أعلى من التفاعل حتى يمكن اعتبارها تسهم بنشاط في تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية. كما أصبح من الشائع اليوم أن تتوفر العديد من الحكومات المحلية على برمجية تخطيط موارد المؤسســـات، للإجازة والترخيـــص وغيرها من باقات الخدمة العامة المماثلة، التي توفر ميزات تفاعلية على شبكة الإنترنت لإدارة علاقات العملاء.

يقدم بعض الاستشاريين الخارجيين ومطوري الويب، الذين يبيعون للحكومات المحلية تصميمات نظم إنجاز متكاملة وخدمات الاســـتضافة، خدمـــات البوابات الإلكترونية لإضافـــة إدخالات متمحورة حـــول العملاء، طلبات خدمة عمـــلاء معقدة، ومعاملات مالية. وتشمل هذه الخدمات أيضاً واجهات التراسل مع الفيسبوك والتويتر. وتتوفر نظـــمُ تخطيط موارد المؤسســـات لكل من القطاعين العـــام والخاص على الخصائص التالية:

- نظام متكامل يعمل بشكل مباشر وآني، دون الاعتماد على تحديثات دورية.
- قاعدة بيانات مشتركة تدعم جميع التطبيقات.
- مظهر متناسق لجميع الوحدات.

- تركيب النظام دون إدماج محكم للتطبيقات/ البيانات بواسطة قسم تقنية المعلومات[١٢].

وقد تم توسيع نظم تخطيط موارد المؤسسات التقليدية من خلال دمج برمجيات متاحة على شبكة الإنترنت لتمكين الموظفين وعملائهم من الدخول إلى النظم الحاسوبية في الوقت الحقيقي. وقد تم الاستمرار في التركيز على التحول من إدارة العمليات الداخلية إلى الاستفادة من المعلومات والموارد لبناء علاقات تعاونية مع عملاء المنظمات. وتستخدم الحكومات المحلية أدوات تقنية المعلومات أساساً لبناء نظم ترخيص وتفتيش، نظم مالية لتخطيط موارد المؤسسات، خدمة إدارة مكاتب الاستقبال وطوابير الانتظار، إدارة علاقات العملاء، إدارة وتحليل أصول الخدمات الحكومية، ونظم المعلومات الجغرافية.

ينبغي أن يشكِّل نظام ترخيص حاسوبي مركزي المحور المركزي لنظم تخطيط وإدارة مباني أقسامِ الحكومة المحلية. وبفضل تركيب وتشكيل وتدريب نظام الترخيص بصورة صحيحة يصبح نقطة التركيز المحورية لمعظم العمليات اليومية المتصلة بإدارة المباني وتطبيقات التطوير، واستعراض وقبول الخطط، وعمليات التفتيش، والموافقة النهائية. وقد كانت هذه النظم في بدايتها لا تلتقط عموماً إلا المعلومات الأساسية المتعلقة بتطبيق ما، وكانت تستخدم أساساً لتتبع الحالة العامة للتطبيق، إلى جانب عمليات الاستعراض والتفتيش التي لها صلة به. وقد جاءت قدرات التتبع الحاسوبية ببساطة لتُؤتمِت، وفي معظم الأحوال، لِتضاعف نظم التتبع اليدوية التي كانت قائمة من قبل.

## مزايا نظام التصاريح:

تستخدم معظم نظم الترخيص الحالية مجموعة برمجيات اشترتها من أحد عشرات الباعة لهذا المنتج. وتشمل هذه التطبيقات الحديثة قدرات مُحسَّنة لرفع التقارير، «لوحات تحكم» سطح المكتب توفِّر ملخصات لحظية وتقارير عن تطورات حالة الترخيص، الربط مع خرائط GIS، قدرات إلكترونية لإدارة الوثائق، قدرات استعراض الخطة عبر الإنترنت، وقدرات رسم العلامات التي تستهدف الوصول إلى «مكتب بلا ورق» والقضاء على «المجلدات البُنية» إلى الأبد.

وغيرها من المزايا، ومنها:

- توفر أقسام خارجية على إمكانية إدخال استعراض الخطط وفحص الحالة.

- تكامل في الوقت الحقيقي لأجهزة الحاسب الآلي الميداني واللوحي، وغيرها من الأجهزة النقالة التي يستخدمها المفتشون.
- الوصول المباشر إلى قوانين البناء، ونص تنظيم الضبط المكاني، وغيرها من الموارد الخارجية الأخرى.
- التتبع والتقرير عن وقت بداية / وقت انتهاء كل مرحلة من مراحل عملية الاستعراض التي سيتم استخدامها لأغراض تحليلية، ولإطلاع مقدمي الطلبات أولاً بأول على نهاية كل مرحلة من مراحل عملية استعراض مشاريعهم.
- واجهات حكومة إلكترونية قائمة على متصفحات حاسوب لمعالجة طلبات المواطنين المتعلقة بالترخيص والتصريح والمُرسلة عبر الإنترنت، تحميل المخططات الإلكترونية ووثائق الخطة، دفع الرسوم، طلبات التفتيش، والتصريح بتقارير الحالة.

أغلب مجموعات الترخيص الأكثر شمولية والمتاحة في السوق تحتوي على قدرات تتجاوز بكثير دوالّ الترخيص لأقسام البناء والتخطيط. وتشمل هذه المنتجات وحدات نظام لاستيعاب جميع أنواع التراخيص التي تصدرها مدينة أو مقاطعة، وإدارة سجلات الأراضي، وتتبع وثائق تأمين مقاولي البناء، وتنفيذ القوانين، وعمليات تفتيش الصحة البيئية.

## نُظم ٣١١:

ابتداء من عام ١٩٩٧، خصصت لجنة الاتصالات الفيدرالية الرقم «٣١١» في كل أنحاء البلاد للوصول إلى الخدمات الحكومية المحلية في غير حالات الطوارئ. ويتيح إنشاء نظام هاتفي مركزي لتبادل الاتصالات للأشخاص استخدام الهاتف لطلب رقم ٣١١ وتحويل مكالماتهم إلى مركز اتصال تديره وتعينه الحكومة. وقد نفذت بعض المدن والمحافظات الكبرى نظم ٣١١ على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية. وتختلف نظم الاستجابة / الإرسال هذه عن نظام CRM التقليدي في أن مكالمات المواطنين تُوجّه إلى كيان إرسال واحد يعمل عادة على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع، ويتم تدريب مشغلي الهاتف في التعامل مع التداخل الطبيعي لمكالمات الطوارئ وغير الطوارئ فيما بينها. وقد كان أحد أسباب اعتماد هذا البروتوكول ارتفاع حالات اتصالات المواطنين غير الطارئة برقم ٩١١ مزاحمة أوقات خدمات الاستجابة لمكالمات الطوارئ.

وقد كانت الخدمات المتعلقة بخدمة العملاء القوة الدافعة الرئيسية لتزايد اهتمام الحكومات المحلية بنظم ٣١١. أظهر مسح أجرته النقابة العالمية لإدارة المدينة/

المقاطعــة (أن ١٥٪ فقط من الحكومات المحلية في هــذا البلد قد نفذت نظام خدمة عملاء مركزي. ويتوقع كوري فليمنغ Cory Flemming، مدير مشاريع رئيسي للجمعية، أنّ تحسين خدمة العملاء ســتظل في المستقبل القريب القيمة الأساسية التي تُستمد مــن نظم ٣١١. ومن ناحية ثانية، قال إنه يعتقد أن النظم والبيانات التي تولّدها هذه النظم سوف تُستخدم بشكل متزايد في «إشراك المواطنين، قياس وإدارة الأداء، إعداد الميزانية وتخصيص الموارد، والاســتجابة للكــوارث والإغاثة والإنعاش، وتنمية المجتمع والاقتصاد»[١٢].

## نظم المعلومات الجغرافي:

انبثقت نظم المعلومات الجغرافية GIS بصفتها جزء من الخدمة تقريبا التي تشكل أماكن وجود مقدميها والمســتفيدين منها عوامل مهمة في هذه الخدمة. وهذا عنصر مشترك في معظم تطبيقات البرمجيات المكثفة لمواقع الخدمة العامة مثل:

- نظم الاستجابة لحالات الطوارئ ٩١١ و٣١١ نظم الاستجابة لغير الطوارئ.
- بناء نظم التصاريح والتفتيش.
- الأشغال العامة، المرافق، قائمة حصرية بمرافق العبور، الإدارة، ونظم الصيانة.
- إدارة تفتيش مطاعم الصحة العامة.
- الإبلاغ عن حوادث الأمن العام ونمذجة التنبؤات بالجرائم.

وقــد كان من أوائل المتبنّين والمســتفيدين من نظم المعلومات الجغرافية في القطاع العام في مجال الخرائط الجيولوجية: إدارة الغابات، ترسيم حدود السهول الفيضية، الاستجابة لطوارئ حرائق الغابات، الأمن العام، تخطيط المدن، الهندسة البلدية، و(كما هــو الحال دائماً) الدفاع الوطني. أمــا في القطاع الخاص، فقد تمّت أولى تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية بشــكل رئيسي في صناعة البتروكيماويات المتعلقة بالتنقيب عن النفط وإنشاء خطوط الأنابيب. كما تتشابك العديد من تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية اليوم بشــكل وثيق مع تطبيقات برامج تحديد المواقع العالمية للحصول على مواقع محددة في الوقت الحقيقي. وبالمقارنة مع غيرها من معظم منتجات البرمجيات المســتخدمة عادة، فإن نظام المعلومات الجغرافية يتطلب سعة هائلة لتخزين البيانات، والذاكــرة، وأداء المعالج، والقدرة على إعادة عرض الرســومات البيانية. ولم ينغمس باعة الكمبيوتر إلا في الســنوات الخمس أو العشــر الماضية فــي توفير أداء كمبيوتر بتكلفة منخفضة بما فيه الكفاية لدعم استخدام نظم المعلومات الجغرافية على أجهزة

الكمبيوتر والحاسوب المحمول دون الحاجة إلى إدخال ذاكرة إضافية أو بطاقات فيديو ذات قدرة عالية.

كما أصبح تعيين موقع على شبكة الإنترنت معياراً لمعظم مواقع شبكة الإنترنت المزودة بالخدمات، حتى لو كان استخدامه ينحصر على مجرد عرض موقع الوكالة على خرائط جوجل. إلا أن هناك عدداً متزايداً من المدن والمقاطعات التي تسعى إلى أبعد من ذلك بتوفيرها تغطية خرائطية عامة، صوراً فوتوغرافية جوية، طوبوغرافيا، حدود الدوائر الحكومية البلدية، ومجموعة متنوعة من بيانات تراكب الخرائط على مواقعها العامة على شبكة الإنترنت. هذا يسمح للمواطنين بمعاينة عقارات معينة والحصول على معلومات حول التقييمات الخاصة بها وبملكيتها، ووضعها التقسيمي، ورخص البناء، وعدد كبير من معلومات أخرى متعلقة بملكية قطعة محددة.

## مستقبل الحكومة الإلكترونية:

إن تطبيق الحكومات المحلية السريع للتقنيات الإلكترونية هو أحد المبادئ الهامة للخدمة العامة التي يقودها رضا العملاء. وتقنية الاتصالات والمعلومات اللازمة لدعم ودفع تطور الحكومة الإلكترونية موجودة بالفعل. لكن الحكومة الإلكترونية بحاجة إلى عامل مُحفز إن كانت تريد أن ترقى إلى مستوى وعودها بالقدرة على إحداث تغيير حقيقي للحكومة. والاعتقاد الشائع بأن الطلب على الخدمات الإلكترونية ضئيل أو معدوم، هو اعتقاد خاطئ. في الواقع، تُظهر استطلاعات للرأي أن المواطنين والعملاء يريدون ويحتاجون الحكومة الإلكترونية وهو مستعدون لدفع المزيد لها. وتوجد فعلاً حكومات محلية يتمحور عملها حول خدمة العملاء، وتقدّم خدمات الحكومة الإلكترونية لتمكين العملاء التي يريدها مواطنوها ويقدّرون قيمتها، وتستحدث منتجات تقوم بأداء خدمات ترضي عملاءها، ولكنها تشكل استثناء، وليست القاعدة.

ويظل المواطنون يُحركون الطلب على خدمات الحكومة الإلكترونية، وسيبقى عدد متزايد باطراد من الحكومات المحلية، المتمحور عملها حول خدمة العملاء، يستخدم تقنية المعلومات لتوفير خدمات مثل: الدخول التفاعلي والمعاملات الإلكترونية للخدمات الحكومية على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع، البوابات الإلكترونية التي تقدم خدمات شاملة تتعلق بالوظائف التنظيمية، عمليات معدّلة مع نفقات ورسوم مخفضّة، خدمة سلسة مع هياكل تنظيمية أفقية أكثر استواءً، احترام متجدد لجودة وموثوقية الخدمات الحكومية، وطرق جديدة للمشاركة المدنية وتمكين المجتمع.

## استخدام الحوكمة الإلكترونية والمشاركة المدنية لتقديم خدمة عامة متمحورة حول العملاء:

تلاحظ الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة The National Academy of Public Administration أن الحوكمة الإلكترونية تعزز الشراكات والتعاون، وتستخدم تقنية جديدة «لدعم صوت الجماهير كقوة لإعادة تشكيل العمليات الديمقراطية، وإعادة توجيه مركز الإدارة، هيكلة ومراقبة الحكومة لخدمة الصالح العام بشكل أفضل»[١٤]. إن حكومة إلكترونية فعالة تبني علاقات، وتؤدي خدمات، وتمكن المواطنين، وتدعم العمليات السياسية الديمقراطية من خلال تطبيق تقنية المعلومات والاتصالات.

وتتخذ المشاركة المدنية أشكالاً عديدة تتراوح بين الانخراط في منظمة والتطوع الذاتي، ولكن الفكرة الرئيسية هي اعتبار المشاركين لأنفسهم والتصرف كعضو في منظومة اجتماعية كبرى، واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة المشاكل الطارئة، والاستعداد لتغليب مصالح الغير على الاحتياجات والاهتمامات الشخصية. أما القيمة الجوهرية للمشاركة المدنية فهي تكمن في أنها تكفل إعادة جذرية لتعريف الطريقة الأساسية التي تتبعها الحكومات المحلية في حل المشاكل، واتخاذ القرارات، وتمكين مواطنيها وعملائها. والأكثر أهمية، كما أوضحت نانسي روبرتس Nancy Roberts في كتابها «عصر المشاركة المباشرة للمواطنين The Age of Direct Citizen Participation»، فإن «المشاركة بمعنى أن الناس لا ينتظرون من غيرهم أن يعملوا من أجلهم، بل هم يتخذون التدابير بأنفسهم للقيام بما يعتقدون أنه مهم وضروري القيام به»[١٥]. إن المشاركة المدنية هي القوة الخارجية الجبارة التي بفضلها يمكن إحداث التغيير، والتي تُمكِّن الناس من تولي مسؤولية شخصية أكبر لتحسين ظروفهم، وتحسين سعيهم إلى السعادة، عن ملكيتهم لنتائج مساعيهم، ولإحداث تغيير حقيقي في مجتمعاتهم.

ويتراوح عدد الأدوات المختلفة في صندوق عدة الحكومة الإلكترونية، التي يتم استخدامها للوصول إلى مشاركة جماهيرية ومدنية فعالة حقاً، بين التواصل البسيط عبر البريد الإلكتروني، والصفحات الرئيسية للمواقع الإلكترونية المعتمدة بلغتين، ومنتديات النقاش والمواقع التفاعلية، وخدمات البث المصور، والخرائط التفاعلية ونظم المعلومات الجغرافية على شبكة الإنترت، وأكشاك الخدمة الإعلامية الذاتية، ونظم إدارة العلاقات المجتمعية مثل الـ ٣١١، وحتى حسابات اليوتيوب، الفيسبوك والتويتر. وقد قضت مؤخراً لجنة البورصة والأوراق المالية Securities and Exchange Commission أن النشر على قنوات التواصل الاجتماعية، مثل تويتر

والمواقع الإلكترونية للشـركات، يتواءم مع مبدأ الإفصاح العادل، وهو وسـيلة مسموح بها قانونياً للشـركات للتواصل مع مساهميها والمستثمرين في أسهمها. وقد توصلت دراسة أجراها مجلس إدارة المؤتمر Conference Board وجامعة ستانفورد Stanford University في عام ٢٠١٢، إلى أن ١٤,٤٪ من الشركات تتواصل عبر وسائل الإعلام الاجتماعية مع مساهميها، وثلاثة أرباع منها تستعملها للتفاعل مع عملائها[١٦].

يرغـب معظم المواطنين في نجـاح حكوماتهم المحلية، وكثير منهم على اسـتعداد لمسـاعدتها متى مُنحت لهم الفرصة لذلك. بواسطة تطبيق تقنيات اجتماعية شائعة كالأيفـون وغيره من الأجهزة المحمولة، أصبح الآن بوسـع مواطني فينيكس Phoenix ولوس أنجلوس، وغيرها من المدن والمقاطعات، التقاط صور المشكلات التي تهم العامة (مثل الكتابة على الجدران، الحفر، الشـجر الذي يحتاج إلى تشـذيب، وما إلى ذلك)، وإرسـالها إلى حكومة المدينة، لتتم معالجة تلك المشاكل. كما يساعد استخدام نظام تحديد المواقع الجغرافية المثبت في الهاتف على تحديد الموقع الجغرافي ليسهل على المواطنين معرفة الموقع الدقيق لهذه المشـكلات. وبعد أن نشـر قسـم شـرطة فيلادلفيا أشـرطة فيديو المراقبة على اليوتيوب تتضمن تسجيلات للجرائم المرتكبة، ولّد تطبيق Text – a – Tip للجوال الخاص بالقسـم ما يقرب من ٦٠٠ إرشـاد، كانت نتيجته ١٠٠ اعتقال. في العام الماضي، تمكن سكان مدينة كوربوس كريستي Corpus Christi مـن تحميل التطبيق Tip Submit مجانًا علـى هواتفهم الذكية. وقاموا بعد ذلك، دون ذكر هويتهم، بإرسـال صور ومقاطع فيديو لأعمال إجرامية إلى موقع قسم الشرطة عبر الإنترنت. وفي إنجلترا، أصبح الناس منذ عام ٢٠٠٧ يستخدمون تطبيق هواتفهـم الجوالة FixMyStreet لتقديم تقريرات إلى المكاتب الحكومية عن مشـاكل محلية متعددة تشـمل الحُفر، والكتابة على الجدران، والقمامة، والسيارات المهجورة، وأضـواء الشـوارع المعطلـة. MindMixer هي أيضاً تقنية خدمة اسـتضافة مواقع إلكترونية، استخدمتها أكثر من ١٢٥ من الحكومات المحلية لعقد اجتماعات في قاعات مدينـة افتراضية، لتنظيم وترتيب مجالات العصـف الذهني وتبادل الأفكار العريضة والواسـعة النطاق، والعمل معاً والتعاضد لحل المشـاكل. وتوفر منظمة OpenPlans أدوات المشاركة المدنية على شبكة الإنترنت ذات عنصر مكاني. أما Sharebouts فهو أداة لرسم الخرائط، مصمّمة لأنشطة حشد المصادر القائمة في أماكن معينة.

ونظـراً لظهور تقنيـة الاتصالات ورجال الأعمـال والمقاولـين، أصبحت القنوات الاجتماعية ومواقع الألعاب وشـبكات الأعمال علـى الإنترنت، مألوفة لدى الجمهور،

مثل الفيسبوك، التويتر، الإيباي، ماي سبيس MySpace، يلب Yelp، زينغا Zynga، سكند لايف Second Life، ولنكدإن LinkedIn. أما الجديد حقاً فهو الوعي المتزايد بأن العديد من هذه المواقع لديها إمكانيات لم تُستغل بعد كأداة لإشراك الجمهور. إذ لا تزال فعاليتها في دعم المشاركة الفعالة للجمهور في مواضيع التخطيط وتحسين فعالية وكفاءة الخدمات الحكومية مسألة لم تستخدم بعد. وتوصلت جنيفر إيفانز كاولي Jennifer Evans-Cowley من خلال بحوثها الاستطلاعية إلى أن معظم الحكومات المحلية لا تستخدم إلا الحد الأدنى من وسائل الاعلام الاجتماعية، وأن أكثر من يستعملها هم الشبكات المحلية الشعبية المنظمة حول القضايا المرتبطة بالأماكن المعنية. وكانت الشبكات الاجتماعية المؤسسية صغيرة في العادة، ولّدت إسهامات أقل بكثير من الطرق التقليدية. كما لاحظت إيفانز كاولي أن معظم الشبكات الاجتماعية المحلية الشعبية تشكلت لمعارضة مقترحات تخطيطية محددة. وعلى الرغم من أن هذه المواقع قد ولّدت الكثير من الاهتمام والحوار، فإنها كانت غير فعالة في إحداث النشاط ضمن عمليات صنع القرار[١٧].

هناك قائمة متنامية من الأدوات الإلكترونية التي يمكن أن تستخدمها الحكومات المحلية المتمحور عملها حول العملاء لدعم الحكومة الإلكترونية والمشاركة المدنية، مثل الحشد الجماعي للمصادر، وتتبع ورصد البيانات الإلكترونية، والتطبيقات النقالة مثل StreetBump، widenoise، وSeeClickFix. إن تقنية الاتصالات والمعلومات تُحول الكيفية التي يتم بها جمع المعلومات ونشرها، وتسهم في زيادة الشفافية، وتُعزز المشاركة المدنية الموسعة ومشاركة العملاء في الحكومة المحلية. وباستخدام الحوكمة الإلكترونية ومبادرات المشاركة المدنية يمكن خلق علاقات أكثر صحية بين الحكومة والمحكومين، لتحسين جودة وكفاءة وفعالية الحكومة المحلية، وزيادة رضا المواطنين والعملاء بالخدمات العامة التي يريدونها، ويحتاجون إليها ويُقدِّرون قيمتها وهم على استعداد لدفع ثمنها.

## تدريب وتمكين المُوظّفين من «لحظات الحقيقة» المُتمحورة حول العملاء:

استحدث جان كارلزون Carlzon Jan، الرئيس التنفيذي الأسبق للخطوط الجوية الإسكندنافية، مصطلح «لحظات الحقيقة Moments of truth» قبل خمسة وعشرين عاماً في كتابه الذي يحمل نفس العنوان. وكان يرى أنه في كل مرة يحتك فيها عملاء احتكاكاً مباشراً بموظف، فإنهم يُشكِّلون آراءَهم حول جودة منتجات أو خدمات

المنظمـــة. عن طريق تحديد وإدارة وتحســـين نوعية هذه اللحظـــات وفق وجهة نظر العملاء، اســـتطاع كارلزون تحويل شركة طيران شبه مفلسة إلى شركة مربحة للغاية. وإلـــى اليوم، يُعتبَر كتابـــه وفكرته المبتكرة هذه قِوام العديد مـــن الكتب وبرامج خدمة العملاء التدريبية.

لا يـــدرك كثير من المديريـــن ولا يفهمون ولا يقدّرون مـــدى تأثير ومفعول موظفي مكاتب الاســـتقبال على تحديد ماهية شـــعور الناس تجاه جودة وقيمة الخدمات التي يتلقونها، والرأي العام الذي يتشـــكّل لديهم بشـــأن الحكومة المحلية. وقبل أن تتطور وتنمو خدمـــات الإنترنت والحكومة الإلكترونية، كانـــت الغالبية العظمى للاحتكاكات المباشرة بين العملاء والحكومة المحلية تحصل عادة في مكاتب الاستقبال.

إن العامـــل المُحدد الأول لرضا العملاء هـــو الموثوقية والاعتمادية، والمديرون الذين يدركـــون أهمية الموثوقية في تحديد رضا العملاء لن يضعوا موظفين شـــباباً وعديمي الخبرة في منصب ســـوف يرتكبون فيه، وهذا مُرجّح جداً، خطأً فيما قد يكون اللقاء الشـــخصي المباشـــر الأول والوحيد للعميل مع المنظمة ولحظـــة الحقيقة له. في ظل هذه الظروف، ينبغي أن تكون قيمة وأهمية تدريب الموظفين أمراً واضحاً للجميع. إنّ التدريب بمثابة حليب الأم لتمكين الموظّف. وأفضل تدريب يشمل: التوجيه، التدريب المنهجي الأولي، لعب الأدوار والنمذجة، والتعلم بالمشـــاهدة والتقليد، الإرشـــاد، رصد واســـتعراض الأداء، العرفان والمكافـــآت، والتدريب التجديدي المنهجي. بالطبع، يجب أن يُحدِّد التدريب المعايير التي تســـمح للموظف باتِّخاذ قرارات مســـتقلة تتفق مع أيّة توجيهاَت تنفيذيّة تمّ إقرارها.

مبـــدأ تمكين الموظّفين مفهومٌ مُرعِب بالنســـبة للمنظمات الجديـــدة عليه. إلا أن الضغط على الحكومات المحلية يزداد لبذل المزيد من الجهد، ولتسريع تسليم منتجاتهم وخدماتهـــم، ولتحقيق نتائج. وتُجبَـــر الحكومة أيضاً على القضاء على طبقات الإدارة الوسطى، وإنشاء هياكلَ تنظيميّةٌ أكثر استواءً وأكثر استجابة. ويُريد الموظّفون إشرافاً أقلّ، ومزيداً من المســـؤولية، وســـلطةً حقيقية. روبرت ووترمان Robert Waterman، الذي شـــارك في تأليف كتاب الأعمال البارز بعنوان: «بحثاً عن التميز In Search of Excellence»، له أيضاً كتاب «عامل التجديد The Renewal Factor»، وفيه يقول إنّ تكييـــفَ البيروقراطية وتمكينَ القوى العاملة هما إحدى المفاتيح لإدارة التغيير بشـــكل فعّال. وفي إشـــارة له إلى مفهوم «الاستقلالية الموَجّهة directed autonomy»، وضّح أنّ «المديرين يضعون الحـــدود، وعمّالهم يجدون أفضل طريقة لأداء عملهم داخل تلك

الحدود. وهم (المديرون) بهذا يتنازلون عن قدر بسيط من السلطة من أجل التحكم فيما هو أهم: النتائج»[18].

كلّما زادت معرفة الموظّفين بمنتجاتهم وخدماتهم، وبالعمليات والإجراءات والممارسات المتبعة في تطوير وتقديم الخدمات، كلّما كبُر الاحتمال بأنّ لحظات الحقيقة، التي تحدث خلال الاحتكاك بالعملاء، سوف تُخلّف انطباعاً إيجابيًا. إنّ المعرفةَ ضرورةٌ، لا ترَفٌ، عندما يتعلق الأمر بتحقيق نتائج وإرضاء عملاء. والموظفون بحاجة إلى معرفة تفوق مجرّد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بوظائفهم. وإن كان من الواضح أنهم يحتاجون إلى معرفة ما يفعلون، فإنهم بحاجة أيضاً إلى القدرة على استيعاب كيفيّة تُلائم ما يفعلون مع تجربة تقديم الخدمة للعميل برمّتها. والعملاء لا يَرَون الخدمات التي يتلقونها كنشاط معزول، أو حتى كمجموعة من الأنشطة، بل كتجربة كُلّيّة شاملة. وهم سوف يشعرون أن الموظّفين لا يكترثون بهم حقًا، إن كان تركيزُ هؤلاء ينصبُّ حصرًا على أداء كلِّ واحد منهم للمهمة الفردية التي تقع على عاتقه، والتي هو شخصياً مسؤول عنها، عوضاً عن التركيز على تحقيق نتائج ناجحة. لا ينبغي أبداً أن تمنح عميلك الشعور وكأنّه عصا يُمرِّرُها عدّاءٌ إلى آخرَ في سباق التتابع. يمكنك تبادل العصا بنجاح مع العداء المقبل، إلاّ أن عميلك سيفقد السباق، لأنك لم تهتم بما فيه الكفاية بالوصول معه إلى خط النهاية. النجاح بالنسبة للعميل قد يكون معتمداً على وجود شعور لدى الموظّف بالملكية المشتركة وعلى كونه شخصياً مستَثمَرًا أخلاقيًا في النتيجة. وهذا يعني العناية والاهتمام بالعملاء، إلى أن تصبح العملية وكأنها سباق بثلاثة أرجل حتى خط النهاية.

لحظاتُ الحقيقة تحدث كلّ يومٍ وبطرق عدَدُها لا يُحصى عددها. بالنسبة لمعظم الناس، تحدّد نقاط الاحتكاك الفردية هذه لهم كعملاء كيفيةَ وسببَ الإحساس الذي يشعرون به شخصياً وجماعيًا تجاهَ حكوماتهم المحلية والمجتمع الذي يعيشون ويعملون فيه. موظّفون متحفّزون ومؤهلون، يتحملون مسؤوليّة شخصيّة، ويفخرون بإتاحتهم لحظات حقيقة مرضية للعملاء، وإقامة علاقات مستمرة معهم، هم من سوف يُحدثون تغييراً حقيقياً في حياة الناس ونوعية المجتمع الذي يُشكّلونه، لأنهم يقدمون خدمات عامة متمحورة حول العملاء، موثوق بها ويمكن الاعتماد عليها.

## استخدام ضمانات الخدمة لبناء الثقة، وزيادة الموثوقية وتعزيز رضا العملاء:

يُعرّف ضمان الخدمة بأنه: «وعد صريح يقدمه المزود للخدمة بـ (أ) توفير مستوى

معين من الخدمات لإرضاء العميل و(ب) وتعويض العميل إن لم يكن مستوى الخدمة كافيا»[١٩]. يمكن للمنظمة تحويل تجربة خدمة فاشلة، إن هي قامت بتصحيحها، إلى نتيجة إيجابية عموماً. وفي الواقع، يمكن، بإيجاد حل ناجح لمشكلة ما، رفع مستوى رضا العملاء فعلاً بقدر يتجاوز ما كان سيكون عليه في حال أداء الخدمة بشكل صحيح من البداية.

تتمثل الفائدة الرئيسية لضمان الخدمة في القطاع الخاص في الحصول على ميزة تنافسية على المنافسين، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة. وإن كان عامل التحفيز هذا لا ينطبق على الحكومات المحلية، إلا أن الضمانات تبقى عاملاً ثميناً جداً في حالة الإخفاق في تقديم خدمة موثوق بها ويمكن الاعتماد عليها. ويمكن استخدام الضمانات لمنح كلٍّ من الموظفين وعملائهم المُستائين والذين خابت آمالهم الفوائد التالية:

- تقديم تعويضات للعملاء، وتخفيف غضبهم، استبدال الشكوى السلبية عن سوء الخدمة، التي تُنشر عن طريق تداولها في الأحاديث، بالمفاخرة بالخدمة الجيدة، وزيادة رضا العملاء الإجمالي مع الخدمة التي تم تلقيها. ويكتسي الاهتمام بمسألة «التداول شفاهة» أهمية حاسمة، لكونه أحد الطرق الرئيسية التي بواسطتها يُشكل المواطنون آراءهم حول خدمات الحكومة التي لم يحصلوا عليها أنفسهم أو لم يُجربوها مباشرة ومن مصدرها الأول.
- بناء الثقة بين الحكومة المحلية وعملائها / مواطنيها من خلال خلق التوقع لديهم أنهم سوف يحصلون على خدمات عالية الجودة، يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها، لأنها مدعومة بضمان الخدمة.
- حث الموظفين على تقديم خدمات عالية الجودة بحيث يُلبون معايير الخدمة المكفولة بموجب الضمان ولا يُخيبون آمال عملائهم.
- توفير حافز للموظفين للتنقيب عن الأسباب الجذرية للأخطاء التي أدت إلى كل خدمة سيئة أو غير كافية، وذلك لتفادي الفشل وتعزيز رضا العملاء مستقبلاً.
- التواصل بشأن جزء الخدمة الذي يهم العميل ووضع معايير مستوى الخدمة وتحديد التوقعات المرتبطة بخدمات معينة للموظفين والعملاء على حد السواء.
- تشجيع العملاء على تقديم شكاويهم وتوليد معلومات يمكن استخدامها لتشجيع الابتكار ودعم وتحسين تطوير وأداء الخدمات.

- تعزيز علاقات صادقة بين الموظفين والعملاء لأن الموظف يعرف أن العملاء سيحصلون على تعويض إن هو أخطأ، وأنهم سيكونون راضين بفضل الضمان. دون ضمانات تُعوض عن الأخطاء، قد يسعى الموظفون إلى الدفاع عن أنفسهم وإلقاء اللوم على العملاء، وإنكار حدوث خطأ، ومحاولة إلقاء المسؤولية على زميل في العمل (ويفضل في قسم آخر)، وإخفاء الأمر والكذب، أو الاعتذار على الطريقة الاحتياطية الكلاسيكية: «نحن الحكومة، ماذا كنت تتوقع؟»

ضمانات الخدمة هي دلالة على أن الحكومات المحلية تثق ثقة تامة نادرة في قدرة موظفيها على تحمل المسؤولية الشخصية عن تقديم خدمات موثوق بها ويمكن الاعتماد عليها. وهي تعني أيضاً أن الحكومات المحلية تخرج عن المألوف وتأتي بابتكارات جديدة، وتحاول أن ترفع بالتزاماتها نحو خدمة العملاء إلى مستوى أعلى. وقد ورد في فصل سابق ذكر أقسام تالاهاسي Tallhassee في ولاية فلوريدا؛ وبنسلفانيا للحماية البيئية؛ ومقاطعة هيلزبيرة Hillsborough في ولاية فلوريدا، ومقاطعة يوما Yuma في ولاية أريزونا كمصادر معلومات عملية للحكومات المحلية التي تفكر في النظر في تقديم ضمانات الخدمة.

بينما لا يوجد سوى عدد ضئيل ومحدود من المعلومات العملية المنشورة المرتبطة باستخدام ضمانات الخدمة من قبل الحكومات المحلية، وهو أمر مستغرب فعلاً، فإن هناك بالمقابل استنتاجات يمكن تشاطرها، توصّل إليها بعض المديرين ممّن كانوا مسؤولين عن تطوير وتنفيذ هذه البرامج. وقد أفادوا بأن ضمانات الخدمة من شأنها حقاً تحسين نوعية الخدمات العامة وزيادة رضا العملاء. وبأن الموظفين، حين تكون لهم معرفة بما له أهمية خاصة لعملائهم ومديريهم، فإنهم يبذلون جهوداً متضافرة للقيام بالصواب. في كل قسم، كان عدد الشكاوى الناتجة عن برنامج ضمان الخدمة أقل مما كان متوقعاً استناداً إلى الاتجاهات التاريخية.

كان المديرون دائماً على يقين أن ما يتم قياسه يتم القيام به. ونحن الآن نعرف أن ما يتم ضمان خدمته، يتم فعلاً القيام به. ومع أن استخدام الحكومات المحلية لضمانات الخدمة أمر نادر، إلا أنها لا تزال تلعب دوراً قد يكون مهماً جداً في تقديم الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء. في حالات معينة، تكتسي بعض الخدمات أهمية خاصة، وهذه هي الحالات التي يمكن فيها استخدام ضمانات «مقدسة» عوناً للإبلاغ بالتزام الحكومة المحلية الموثوق بتقديم خدمات يمكن للعملاء الوثوق بها والاعتماد والتعويل عليها. بما أن عدداً متزايداً من الحكومات المحلية يبذل أكثر من جهد موحّد

لكي يصبح عمله متحوراً حول العملاء، فإن هناك أثراً من معزّز للاعتقاد بأن ضمانات الخدمة سوف تصبح ممارسة أكثر شيوعاً وقبولاً في القطاع العام.

## جمع واحتواء كل ما سبق:

جميـــع هذه المبادئ العشـــرة للخدمة العامة هو أكبر من مجمـــوع أجزائها. ولفهم معنـــى هذه الفرضية، ليس عليك إلا أن تتأمل المثل الهندوســـي حول العميان والفيلم. التقت يوماً مجموعة صغيرة من الرجال العميان بفيل لأول مرة، فتلمّس كل واحد منهم بيده طرفاً مختلفاً من جســـم الفيل، وكانت النتيجة أن أخذ كل منهم انطباعاً مختلفاً عمّـــا يعني «الفيل». فحينما قارنوا نتائج استكشـــافهم، كانـــت كل نتيجة منها وصفاً لحيوان مختلف عن الآخرين، أو حتى شـــيئاً آخر تماماً. فقد اعتقد الشـــخص الذي لفّ ذراعيه حول ســـاق الفيل الغليظة أنه كان يقبض بجذع شـــجرة ضخمة. أما الذي تحســـس خرطوم الفيل الطويل، فقد ظن أنه يمســـك بثعبان ضخم، والذي مرّر يديه على الناب وجده يشـــبه شـــفرة المحراث، واعتقد الشخص الذي قبض على الذيل أنه كان مثـــل الحبل، والذي نخر وضرب فـــي معدة الحيوان المنتفخة وصفها بأنها صخرة كبيرة. وفي محاولة بينهم للبت في حقيقة اســـتنتاجاتهم، تجادلوا فيما بينهم ووصل ذلك إلى حد التضارب، حين رفض كل منهم بشدة فهم وتقبل أن هناك ما هو أكثر من الفيل الذي استشعروه بذات أيديهم وذات عيونهم التي لا ترى.

وهناك أيضاً ما هو أكثر بكثير من مجرد خدمة العملاء، فخدمة العملاء ليست كل شـــيء، وينبغي ألا ينظر إليها كغاية في حد ذاتها. بينما يمكنك أن تطبق أي مبدأ من هذه المبادئ المتمحورة حول على العملاء، وتســـتخدم بمهارة بعض الأدوات أو البرامج الخاصة المرتبطة به، وتحسّـــن بشـــكل واضح خدمة عملائك، فإن هذا المنهج لن ينتج بالضرورة تغييرات ذات مغزى من شـــأنها أن تحدث حقاً فرقاً في حياة معظم الناس. إن هـــذا الكتاب لم يوضع لغرض توفير قائمة مرجعية من النصائح الفردية لتحســـين خدمـــة العملاء. بـــل كان الغرض منه توفير إطار شـــامل لتغييـــر طريقة الحكومات المحلية الأساسية في النظر إلى عملية تطوير وتقديم الخدمات العامة والتعامل معها. فالاستماع إلى عملائك، على سبيل المثال، هو المبدأ الأول لخدمة العملاء، ولكن، وكما أشـــير إليه ســـابقاً، القيمة الحقيقية للاستماع ليست في الاســـتماع ذاته. بل قيمته الجوهريـــة تكمن في أنه يمنح الحكومات المحلية الفرصـــة لتثبت للناس أن هناك من اســـتمع وأصغى إليهم، شـــخص ما في الحكومة اهتم بهم فعـــلاً، والأمور تغيرت إلى الأفضل، ووقتهم وطاقاتهم استُثمِرت بشكل مفيد ومستَحَق.

ويمكن أن نقدم فوارق مماثلة تُميز أيّ مبدأ من المبادئ العشرة. فعلى سبيل المثال، ضمانات الخدمة هي أداة تسويقية شائعة في القطاع الخاص ذي القدرة التنافسية العالية. ولكن، وبما أن ليس هناك إلا القليل، إن وجدت أصلاً، من الذرائع التسويقية أو التنافسية للحكومات المحلية لتقديم ضمانات الخدمة، فإن هناك بالكاد من يقدمها في المدن أو المقاطعات. يمكن أن تضطر بعض الحكومات لتقديم ضمانات بسبب ضغط من مجموعات المصالح التي تريد لها أن تدار مثل الشركات. ولكن القيمة والفائدة الحقيقية التي تجنيها الحكومات المحلية من تطوير وتقديم ضمانات الخدمة تنبع من: أثرها على مواقف الموظفين وأدائهم، وجودة وموثوقية الخدمات التي يقدمونها، وكيفية تغييرها للطبيعة الجوهرية لعلاقات الخدمة بين العملاء والموظفين، وليس الضمان الفعلي نفسه.

وينبغي وضع وتصميم ضمانات لإثبات أن الحكومة المحلية تدرك ما هو مهم لعملائها، للتواصل وتعزيز أهمية تقديم الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها من قبل عملائها، لتحفيز الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية والملكية المشتركة لاحتياجات عملائها وتطلعاتهم، ولمساءلة الموظفين عن تقديم خدمات يمكن الاعتماد عليها. من خلال تدريب وتجهيز وتمكين الموظفين لتعويض عملائهم، متى تم ارتكاب خطأ ما، يصبح من الممكن تحويل وضع سلبي إلى تجربة إيجابية نهايتها سعيدة. والهدف الحقيقي من الضمان ليس الضمان في حد ذاته، بل هو إدارة ومنع حدوث تجربة لحظة حقيقة سلبية، كانت ستحدث لولا ذلك. باستخدام الضمانة لتقديم نتائج مرضية للعملاء ومريحة لكل الأطراف، يمكن طبع صورة إيجابية، حقيقية، ودائمة لعلاقة أساسها الدعم والرعاية والمنفعة المتبادلة بين الموظفين وعملائهم. إن الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء في جوهرها تعني تقديم الالتزام ببناء علاقة، أكثر مما هي تتعلق بسمات محددة لممارسة ما أو لبرنامج معين.

قد تعتقد أن التقنية هي استثناء للقاعدة، وأنها تستحق أن تكون هدفاً في حد ذاته من وراء خدمة العملاء، وأنها يمكن أن تكون غاية في حد ذاتها. لا، ليس الأمر كذلك، حتى وإن كان هذا على ما يبدو هو ما يعتقده الكثير من بائعي التقنية وإدارات تقنية المعلومات. تتبنى العديد من الحكومات المحلية التقنية، بل ويحاول بعضها استخدامها لتحسين خدمة العملاء. ومع ذلك، فإن معظمهم يستخدم التقنية أساساً لدعم الممارسات والعمليات والإجراءات القائمة، ولتلبية احتياجات الإدارة الداخلية والإعلامية للمنظمة. إن باعة التقنية وإدارات التقنية المعلومات هم الذين قادوا

تطوير واعتماد التقنية في معظم الحكومات المحلية، وليس العملاء. في المقابل، وفي القطاع الخاص، تم تطوير التقنية بدافع خدمة وإرضاء العملاء، واستُخدمت لإحداث التغيير في مجـال تطوير المنتجات وتقديم الخدمـات، والتفريق بين المنتجات، وخلق منتجات وأسـواق جديدة، وتمكين العملاء، والحد من تكاليف التشغيل، وزيادة إنتاجية وكفاءة القوى العاملة.

إن التقنيـة التي تقودها خدمة العملاء هي ممارسـة مقبولـة ومعتادة في القطاع الخاص. أما في القطاع العام، فيمكن أن تسهم مساهمة هامة جداً في الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء. وكما تمت الإشـارة إليه من قبل، فقد توصلت دراسة حديثة للحكومات المحلية إلى أن الضغط الأكبر الهادف إلى زيادة اسـتخدام أدوات الحكومة الإلكترونيـة قـد أتى من المواطنـين (٨٠٪)، وليس من طاقم الموظفـين ولا من الفرق التـي تدعمهم بتقنية المعلومات. في المقابل، اسـتخدام التقنية في المقام الأول لتلبية الاحتياجـات الداخلية للحكومة المحلية ليس خدمـةً للعملاء، وهو أقل من ذلك بكثير فهو خدمة عامة محورها العملاء. يجب على الحكومات المحلية أن تطوِّر وتنشر تقنية من شأنها تلبية الحاجة المتزايدة لمواطنيها وعملائها إلى معلومات وخدمات على شبكة الإنترنت، وهو ما يعكس اهتمام وقدرة ورغبة الناس في مسـاعدة أنفسهم بأنفسهم. كمـا يجب أن تضع الحكومات المواطنين في المرتبة الأولى، والتقنية في المرتبة الثانية، وليس العكس. إن القيمة الحقيقية للتقنية لا تكمن في التقنية في حد ذاتها، ولكن في تطبيقها من أجل تلبية احتياجات وتطلعات الناس في المجتمع. وهذا يعني اسـتخدام التقنيـة لتغيير الطرق المتّبعة فـي توفير المعلومات وتقديم الخدمـات للناس، لزيادة شـفافية الخدمات الحكومية، لتبسيط وتيسـير عمليات وإجراءات الترخيص، وجعل الهياكل التنظيمية مسطحة ومُنسابة، ولتغيير الطبيعة الجوهرية للعلاقة بين الحكومة المحلية ومواطنيها، وهو ما يعني اسـتخدام التقنية لتقـديم الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء.

ماذا عن مبدأ إيجاد ثقافة خدمة العملاء؟ هذا بالتأكيد مبدأ يمكن السـعي إليه كغايـة فـي حد ذاته. ولكن هنا تكمن المشـكلة. أنت لا تبدأ بثقافـة خدمة العملاء، بـل هي ما تخلقـه في نهاية المطاف كنتيجة لتطبيق مبـادئ الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء. يمكن للحكومات المحلية أن تُضعف مسـتوى الخدمة الذي تريد توفيره للعملاء وتمنـح الموظفين تدريباً يعلِّمهم النظر إلى عملائهم في عيونهم، والابتسـامة في وجوههم، ومحادثتهم بطريقة شـخصية. أو، يمكنها «رفع الحمل الأثقل» بالعيش

من أجل مبادئ الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء. لا يمكن أن يكون مبدأ خدمة العملاء قيمة بارزة في حد ذاته، إلا إن أنت عرّفته خطأ كمجرد مظهر أو تجلٍّ لها.

في الواقع، ثقافة خدمة العملاء هي في المقام الأول انعكاس لما يتجلى بعد إرسائها من أنماط السلوك والعلاقات الشخصية التي تنشأ بين الموظفين وبعضهم البعض، وبينهم وبين عملائهم والمواطنين، والتي تنتج عن تقديم الخدمة المتمحورة حول العملاء. وتمنح ثقافة خدمة العملاء، حالما يتم غرسها في المنظمة، نموذج الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء وإطارها المؤسسي وتوجهها. ولكنك لا تبدأ مع ثقافة خدمة العملاء، بل تنتهي بها. ولا يمكنك أن تجاوز أو تلغي ببساطة جميع المبادئ الأخرى للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء وتذهب مباشرة إلى الثقافة. فهي تتطور مع مرور الوقت كنتيجة لعملية ذهاب وإياب تكرارية، وليست شيئاً يمكن أن تقول له كن فيكون، أو تفرضه بأمر من أعلى إلى أسفل على الموظفين وبشكل فعال. إنه مبدأ لا بد من ممارسته والعيش من أجله، ومبدأ يُكسبك عميلاً واحداً في ذات الوقت، وواحداً بعد الآخر، مع مرور الوقت.

في حين يمكن القول بأن كلاً من المبادئ العشرة للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء تمثل سياسة عامة سليمة ومفيدة في حد ذاتها، إلا أن قيمتها الحقيقية لا تتحقق إلا في سياق ابتكار مجدد لكيفية تطوير وتقديم الخدمات من طرف الحكومات المحلية، والذي يجعلها تصبح طريقة للحياة ونموذجاً جديداً للمواطن وللخدمة العامة المتمحورة حول العملاء، وليست مجرد أداة لتحسين خدمة العملاء. إن الحكومات المحلية تحت الحصار، والسبب الرئيسي لذلك هو فقدانها للنموذج التوجيهي للخدمة العامة. فقد أصبحت الخدمة العامة بالنسبة لعدد كبير جداً من الموظفين مجرد وظيفة، بدلاً من أن تكون رسالتهم في الحياة وتطلعًا إلى ما هو أرقى. على الموظفين العموميين الذين حرروا أنفسهم بأنفسهم على مر السنين طبقا لأشكال التحرر التي تناسبهم، وتقوقعوا على دواخل أنفسهم، أن يعيدوا اكتشاف قدر وقيمة احترام الذات والشعور به، والشرف الحقيقي الذي يمنحه العيش حياة مكرّسة للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء.

إن كنت ممن يبحثون، فقد جئت إلى المكان الصحيح، والآن حان الوقت المناسب خاصة للانتقال من مرحلة البحث عن إجابات إلى اتخاذ قرارات فعلية فيما سوف تقوم به. إن المبادئ العشرة للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء تقدم خريطة طريق ذات وجهة وتوجه جديدين، وظيفتها توجيه ومساعدة الحكومات المحلية على تجديد

هندســـة وتنظيم وابتكار نفســـها تجديداً جذرياً وجوهرياً، يجعلهـــا قادرة على تطوير وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية خلال فترة طويلة من الانقســـام السياســـي، وأجواء مـــن عدم اليقين الاقتصادي، وتقلـــص الموارد، وتعمق التوتـــر المالي. في ظل ظروف صعبة جداً وشـــاقة، يجب أن تقدم الحكومـــات المحلية التزاماً حقيقياً بتوفير الخدمة العامة المتمحورة حول العملاء، وبكســـب التأييد العام من خلال: الإنصات والتصرف بنـــاء على ما تبيّنوه، وضع معايير الجودة المتمحورة حول العملاء ومقاييس الأداء التي تقيّم النتائج؛ تقـــديم خدمة عملاء موحدة، تدكُّ الصوامع وتعبر الحدود، التنظيم من خلال منظور يرعى الخدمة المتمحورة العملاء، استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات، الحكومة الإلكترونية، الحوكمة الإلكترونية، المشـــاركة المدنية والشـــبكات الاجتماعية لبناء علاقات وتمكين العملاء والمواطنين، تعيين الموظفين ذوي المهارات المطلوبة والنزوع الفطري إلى تقديم خدمة العملاء، اســـتخدام ضمان الخدمة لتحقيق الموثوقية، تعزيز الثقة في الحكومة المحلية، تمكين الموظفين للاعتناء والاهتمام بعملائهم، وأخيراً، خلق علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء وبينهم وبين المنظمة من خلال تخطيط وإدارة «لحظات الحقيقة».

في مقدمة هذا الكتاب، أشار تيد غيبلر Ted Gaebler أنه، وديفيد أوزبورن David Osborne، كانا يؤمنان أن الســـؤال الأهم في أيامهما لم يكن متعلقاً بالفصل فيما إن كانـــت حاجتنا إلى مزيد من الحكومـــة أو إلى حكومة أقل، بل كان الجزم بحاجتنا إلى حكومة أفضـــل. في مجملها، تقدم خدمة العملاء مخططـــاً تفصيلياً عملياً للتدريب علـــى كيفية الحصول علـــى هذه الحكومة الأفضل وهذا الحكـــم الأفضل الذي يريده المواطنون ويحتاجون إليّ ويقدرون قيمته وهم مســـتعدون لدفع ثمنه. باستخدام هذه المبادئ العشـــرة للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء، يمكن تغيير الحكومات جذرياً لتصبح أكثر مبادرة إلى تنفيذ المشـــاريع والأفكار المبتكرة، كما يمكنها أن تثبت أننا أمة لهـــا موظفون عموميون ونظـــام حكم، كما وصفه الرئيس الأســـبق لينكولن: «حكومة الشعب، من الشعب، وللشعب».

# الخاتمة

## أهمية الإنصاف والعدل في الخدمة العامة:

خــلال العقود القليلة الماضيــة التي مرت على هذه البلاد، اســتفادت الحكومات وموظفوها، بمن فيهم أنا، وبشــكل كبير من فترة اتسمت نسبياً بالانتعاش الاقتصادي المستمر ومن الارتفاع الثابت في مستوى المعيشة. وقد عملت الزيادة المقابلة في قيمة وضرائب العقارات وفي ضرائب المبيعات وفي رســوم الخدمات أو الاســتخدام، وفي القــدرة على اقتراض الأموال، على دعم النمو المســتمر والمتواصل تقريباً في الإنفاق وفي الخدمات الحكومية. ولكن بعد ذلك فإن نشــوء ومن ثم انفجار فقاعة المســاكن والأزمــة المالية التي صاحبت ذلك، والتي أدت بالركود الكبير إلى كســر الاتجاه الذي كان ســائداً. ولسوء الحظ، فإن الانتعاش الذي أعقب الركود، والذي بدأ في أواسط ســنة ٢٠٠٩ قد كان الأبطأ على الإطلاق والــذي أدى فقط إلى نمو بطيء في الأجور والتوظيف، كما أدى إلى تحســن هامشي في سوق المساكن. وقد كان وضع الاقتصاد ســيئاً للمدن والمقاطعات لأن حصة غير متناســبة من عائدات تأتي بشــكل أساســي مــن ضرائب العقارات التي تعتمد على قيم المســاكن. فالاقتصــاد الذي تعرض إلى ضــرر بالغ، والذي بدأ يتعافى ببطء، وكذلك الإدراك المتنامي بأن اقتصادنا قد يحتاج إلــى إعادة هيكلة جذرية ومؤلمة، والتركز المســتمر للثروة، ناهيك عن التحديات المالية بعيدة المدى التي تواجه القطاع العام والتي طرحتها مسألة التكلفة المتصاعدة للرعاية الصحية ومنافع التقاعد قد تكالبت معاً وبشكل حاد لتغير طريقة النظرة إلى الحكومة وتقييمها من قبل كثير من المواطنين.

فالنظرة هي واقع، ولاســيما عندما يتعلق الأمر بالسياســة وزيــادة أعداد دافعي الضرائــب الذيــن يعتقدون أن الحكومات المحلية تقــدم: وظائف مدى الحياة؛ تأمين صحي بتكلفة منخفضة أو مجاني؛ تقاعد ســخي جداً تعززه فرص كبيرة وتعويض عن الإجازات غير المســتخدمة؛ ورواتب غير تنافسية، ورضا وظيفي وترقيات تعتمد على طــول مدة الخدمة والأقدمية فــي العمل وليس على الأداء وقيمة العمل. فهناك وعي متصاعد باســتمرار بأن الحكومة على كافة المســتويات قد كانت لا تتحلى بالمسؤولية وتسلك مسلكاً غير نافع من الناحية المالية، حسبما حذر الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون Bill Clinton بشــكل واضح وقوي ومتكرر في مقابلة أجريت معه في برنامج

«مورنينغ جو Morning Joe» على قناة سي أن بي سي CNBC في السادس والعشرين من سبتمبر ٢٠١٢، حيث قال «إن ديننا سيقضي علينا ونحن أحياء». والحقيقة المؤلمة هي أن هنالك قلق وترقب متزايد بين كثير من المواطنين من أن هنالك المزيد من الحكومات أكثر مما يحتاجون أو يستطيعون تحمله.

فحتى في ولاية كاليفورنيا المتحررة نسبياً، فإن الحاكم جيري براون Jerry Brown يتحسر من أن استطلاعات الرأي في سنة ٢٠١٢ أظهرت أن الناس يعتقدون أن الهدر والتزوير يشكلان ما نسبته ٤٠ بالمائة من إنفاق الولاية وأنه لا يمكن الثقة في الحكومة من حيث تعاملها مع أموالهم. وقد طلب إليه الناس قائلين «اذهب وأنفق من بنك الهدر»[١]. وقد تفاقمت هذه المشاعر بالنظرة المتنامية والامتعاض الذي ينتشر أكثر فأكثر من أن كثيراً من موظفي القطاع العام قد يكونوا حققوا ثراء غير عادل من رواتبهم، ومن الرعاية الصحية والمنافع التقاعد التي تتجاوز ما يكسبه المواطنون الذين يمولون هذه التعويضات. وقد وجد استطلاع وطني أجرته صحيفة الواشنطن بوست سنة ٢٠١٠ بأن ثلاثة أرباع أولئك الذين خضعوا للاستطلاع اعتقدوا أن الموظفين الاتحاديين يحصلون على رواتب أعلى مما يستحقون عن العمل الذي يقومون به، كما أنهم يحصلون على منافع أفضل، وأنهم أقل تأهيلاً من أولئك الذين يعملون في القطاع الخاص- وقد شكل هذا زيادة قدرها خمس نقاط منذ استطلاع قناة الأيه بي سي ABC في سنة ١٩٨٢ [٢]. فهل هنالك استهجان من أن أعداداً كبيرة من الموظفين المشوهي السمعة والمرتبكين يشعرون وكأنهم يحملون أهدافاً على عاتقهم وهم يناضلون بتوتر وضغط خشية التعرض للطرد من العمل وشح المصادر وهم يحاولون تقديم خدمات جيدة للناس والمجتمعات التي يحاولون خدمتها بكل إخلاص.

ولسوء الحظ، فإن التصور قد يقترب أيضاً من الواقع عندما يتعلق الأمر بتكلفة الحكومة. ففي تحليل أجراه مؤخراً اثنان من الاقتصاديين يعملان مع وزارة العمل الأمريكية في ورقة بحثية، تم التوصل إلى أنه «في المتوسط، يتقاضى موظفو القطاع العام في حكومة الولاية تكاليف تعويضات بين ٣-١٠٪ أكثر من العاملين في القطاع الخاص، بينما في الحكومة المحلية فإن الفجوة تساوي ١٠-١٩٪»[٣]. وفي قصة أوردتها وكالة الأسوشييد برس The Associated Press، ذُكر أن ٢٦٪ فقط من الشركات التي لديها أكثر من ٢٠٠ موظف تقدم مزايا صحية، وذلك وفقاً لاستطلاع مؤسسة كيزر الصحية Kaiser Health Foundation: وفي المقابل، توصل استطلاع أجرته هيئة منافع ما بعد التوظيف إلى أن في كاليفورنيا «٨٦٪ من المدن، و٩١٪ من المقاطعات،

و٨٩٪ من مدارس الأحياء تقدم منافع صحية للمتقاعدين»[٤]. وفي تقرير نشر سنة ٢٠١٢ من قبل مكتب الميزانية التابع للكونجرس والذي لا ينتمي لأي حزب، وُجد أنه بالنسبة للفترة بين ٢٠٠٥ و٢٠١٠ « في المتوسط، فإن المزايا التي يتم الحصول عليها من قبل الموظفين الاتحاديين المدنيين تكلف ٤٨٪ أكثر من المزايا التي يتم الحصول عليها من قبل موظفي القطاع الخاص ضمن خصائص معينة مماثلة يمكن مشاهدتها»[٥]. وعندما تم أخذ جميع أشكال التعويضات في الاعتبار، توصل المكتب إلى أن الحكومة الاتحادية دفعت ١٦٪ أكثر، وذلك في المتوسط، مما لو كان التعويض قورن بالقطاع الخاص»[٦].

وفي المنطقة التي أسكن فيها، فإن منصب مسدد الضرائب الذي أنشأه الناخبون في لوس أنجلوس والذي شغله مؤخراً مجلس المدينة، قد عين مكتب بيه أيه للاستشارات PA Consulting لإعداد تقرير على ممارسات التعويضات في إدارة الماء والكهرباء. وقد توصل المستشار إلى أن الرواتب والمزايا الصحية والتقاعد في هذه الإدارة كانت أعلى بكثير من تلك التي تدفع من قبل خدمات عامة وخاصة أخرى بما فيها باسيفيك للغاز والكهرباء Pacific Gas and Electric والتي تظهر أكثر سخاء مما هو سائد في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، فإن معدل راتب وظيفة قارئ العدادات في إدارة الماء والكهرباء أعلى بنسبة ٤٦٪ مما وجد في ١٣ منشأة مهمة، وأن العاملين في مراكز الاتصال يشكلون ما معدله ٢٠٪ أكثر من نظرائهم في الأماكن الأخرى من حيث معدل الراتب. وعلى القدر نفسه من التشاؤم كان ما توصل إليه التقرير من أنه «لا يوجد هنالك دليل على أن إدارة الماء والكهرباء قد اتبعت إجراءات خفض التكاليف التي سعى إليها العمدة أنتونيو فيلاريغوسا Antonio Villaraigosa والمجلس بالنسبة لميزانية التمويل العامة»[٧]. وقد رد الاتحاد الذي يمثل غالبية موظفي إدارة الماء والكهرباء فوراً باتهام شركة الاستشارات بالتلاعب بتفسير الأرقام وعدم الإشارة إلى المزايا التي يحصل عليها الموظفون العاملون لدى المنشآت الخاصة. وعندما ينشر هذا النوع من المعلومات عن الرواتب والمزايا، يكون هنالك ميل بإطلاق الرصاص على من يقدم هذه المعلومات؛ ولكن المسألة الملحة هي ما إذا كان الوضع أو الظرف مستمراً ويمكن التعايش معه، أم أنه يحتاج إلى التعامل معه تدريجياً وعلمياً على مدى سنوات عن طريق إجراء تحسينات على الإنتاجية وخفض التكاليف واقتسام العوائد.

وسوف يكون حل هذا النوع من المعضلات في الولايات التي تؤيد الاتحادات مثل كاليفورنيا صعباً جداً ومثيراً للتحديات. فقد اقترح بعض المراقبين السياسيين بأن

اتحادات القطاع العام تشكل الفرع الرابع لحكومة كاليفورنيا. فالموظفون في القطاع العام واتحاداتهم ليسوا أشراراً؛ بل هم عبارة عن مجموعة مصالح خاصة، تماماً مثل العاملين في العقارات والمطورين وغرفة التجارة التي تتنافس مع الناخبين على الموارد الشحيحة وولاء المسؤولين المنتخبين. وفي وقت قريب صوت مجلس مدينة لوس أنجلوس المؤيد للاتحادات، وذلك دون قناعة وبالإجماع على خفض مزايا التقاعد وسن التقاعد بالنسبة للموظفين الجدد. وقد زعم رئيس المجلس هيرب ويسون Herb Wesson، أمام جمهور صاخب جداً مؤلف من أعضاء اتحاد محتجين قائلاً «لو أنني جرحت معصمي، فسوف أنزف دماً كله ولاء للاتحاد. هل تعتقدون أنني أود القيام بذلك؟ ولكن علينا القيام بذلك!»[٨]، فعلى مدى السنوات الخمس التالية، يتوقع أن ترتفع تكلفة التقاعد لموظفي المدينة بنسبة ٤٥٪ وأن الفجوة بين التمويل الذي سيكون متوفراً من المساهمات وعوائد الاستثمار والتزامات التقاعد المتوقعة، ستكون ٦ مليارات دولار- أي بزيادة قدرها ٥٠٪ أكثر من العجز الحالي. ولن تكون هذه الأموال متوفرة لصيانة الطرق والأرصفة، والدفع لدوائر مكافحة الحريق والشرطة، والاهتمام باحتياجات الصحة العامة أو تقديم خدمات مهمة أخرى للمدينة.

وقد أدى إلى ظهور هذه المشكلة مسؤولو القطاع العام الذين يتصفون بقصر النظر وعدم المسؤولية ومفاوضو العمل الذين يتسمون بالكفاءة العالية. فالموظفون هم جزء من المشكلة، سواء قبلوا بذلك أم لا، ويلزم أن يكونوا جزءًا من الحل. والأهم من ذلك، فإن الموظفين وممثليهم العماليين يجب أن يسعوا ويبادروا إلى التفاوض على حلول إصلاحية صحيحة وهم لا يزالون في موقع قوة نسبياً. فالبدائل التي تثير الخوف للمبادرات والاستفتاءات ومحاكم الإفلاس التي يحركها المواطنون قد لا تكون ودية بالنسبة لموظفي الحكومة. والدرس الذي نتعلمه هو أن بوسعنا أن نبادر ونغير أنفسنا، أو سنخضع للتغيير من قبل شخص آخر.

فحتى في القطاع الخاص هنالك وعي متزايد بالحاجة إلى التعامل مع مسألة عدم الاستمرار بعيد المدى ومزايا التقاعد والمسؤوليات التي تعاني من التمويل. فالقوانين الاتحادية التي تحكم شؤون التقاعد في قانون دخل الموظف المتقاعد لسنة ١٩٧٤ التي تحظر خفض مزايا المتقاعدين ستنتهي صلاحياتها في سنة ٢٠١٤. وهي حالياً تخضع لإعادة الكتابة من قبل تحالف يضم أرباب العمل وبعض أكثر الاتحادات وأقواها في البلاد بما فيها يونايتد فوود وكميرشال ووركرز United Food and Commercial Workers وتيمسترز Teamsters. وتمثل الاتحادات أطرافاً مشاركة بفاعلية في هذه

العملية لأنه كلما كانت الأطراف أســرع في قدرتها على التفاوض وتطبيق الخفض في المزايا لكل من المتقاعدين الحاليين والمســتقبليين، كانت التخفيضات أكثر فائدة والتي تلزم لضمان السيولة وإنقاذ خطط التقاعد. ففي غياب التخفيضات، سينتهي المطاف بالمتقاعديــن بالقليــل من مزاياهم الحالية إذا انتهى الوضــع بالحكومة بإدارة وتمويل الخطــط. ولا يوجد أي أحد حالياً ممن يشــاركون في محاولة إصلاح هذه النقائص التمويلية يعمل بحيث يتجاوز القيود.

وإذا لم يتم التعامل بشــكل كاف وعلني مع التصور بأن موظفي الحكومة يحصلون على تعويضات زائدة، فإن موظفي الحكومة ســيواصلون التعرض للاتجاهات المضادة التي ســتؤثر على قدرتهــم على تطوير وإدامــة علاقات ثقة مع المجتمــع التي تعتبر ضروريــة لتقديم خدمة عامة مرضية للعملاء. وتعتبر هذه مســألة مهمة لأن المعيار الوحيــد لتحديــد رضا العمــلاء الذي يؤدي وبشــكل فريد إلى التمييــز بين توقعات القطاعــين العام والخاص هو مبــدأ الإنصاف والعدل. ففــي القطاع الخاص، يريد العمــلاء ويتوقعون الحصول على أكبر وأفضل الصفقات الممكنة عند شــراء المنتجات والخدمات. ولكن عندما يتعلق الأمر بحكوماتهم، فإن المواطنين والعملاء لن يقبلوا ما هو أقل من المعاملة المتناســقة والعادلة والمنصفة وسوف يغضبون على أي شيء يمكن أن ينقل مظهر شــخص أو مجموعة ما تحصل على المحابــاة أو الامتيازات الخاصة. ولهذا السبب من المهم جداً أن تكون الرواتب والتقاعدات والمزايا الأخرى التي يحصل عليها القطاع العام عادلة ومنصفة.

## إلى المالانهاية وأكثر:

فــي فيلم «حكاية دمية Toy Story»، يطــرح باز لايتيير Nuzz Ligheyear of Star Command، الذي مثل صوته تيم آلين Tim Allen، التعبير الجذاب «إلى المالانهاية... وأكثــر!» فاللانهاية مفهوم وليس رقم لذا من الصعب جداً تجاوز اللانهاية إلا إذا كنت شــخصية كرتونية، أو عالم رياضيات نظرية، أو جهة حكومية. وقد توصل إيلي ماور Eli Maor في كتابه المســتنير بعنوان «المالانهاية وأكثــر: تاريخ ثقافي للمالانهاية To Infinity and Beyond: A Cultural History of the Infinite»، وذلــك فــي خاتمــة الكتــاب إلى أنه «في التحليــل النهائي، فإن المالانهاية عبارة عن رؤية، وصورة» وأن كل شــخص يحق له أن يمتلك رؤيته للمالانهاية[٩]. وبالنسبة لكثير من المسؤولين المنخبين، فإنها رؤية تمكين بالنســبة لهم تتيح لهــم الوصول إلى موارد غير محدودة خلال فترة

خدمتهم في الوظيفة ولمدة طويلة في المستقبل بقدر ما يستطيع نواب الرئيس الماليون التخيل بشـــكل إبداعي. فهم مثل باز لايتييـــر الذي تناول المقويات عندما يتعلق الأمر بالاقتراض وإنفاق الأموال. فرغبة وقدرة المسؤولين الحكوميين على الاقتراض لتلبية الرغبـــات والاحتياجات الفورية دون اعتبار للعواقب المســـتقبلية كانت أســـاس وضع الاقتصـــادي جيمـــس بوتشـــانان James Buchanan لـ «نظرية الخيـــار العام Public choice theory» ولجائـــزة نوبـــل التي حصل عليها فيما بعـــد. فقد وجد في أبحاثه وتحليلاته أن مصلحة السياســـيين الخاصة القيام برهن القاعدة الضريبية المستقبلية بطريقة لا تتحلى بالمسؤولية المالية لحصد منافع قصيرة المدى من إنفاق عائد لن يكون متوفراً حتى بعد فترة طويلة من ترك الوظيفة. وقد خشي بوتشانان أن تمويل العجز سيصبح وبشكل متزايد ممارسة مقبولة ومغروسة في الجهات الحكومية، وأنه ستكون له عواقب مدمرة.

لقد أمضت سوزان Susan Combs مسؤولة تكساس عن الحسابات العامة، بضعة أشهر منذ وقت قريب في المشاركة في اجتماعات البلدية في مختلف المدن في ولايتها. وعندما ســـألت الحضور عما إذا كانوا يعرفون مقدار الدين الصادر والنســـبة المئوية للميزانيـــة المخصصة لحكومتهـــم المحلية التي كانت تتجه نحو ســـداد الدين، لم يكن هنالك شخص واحد من بين الحضور عرف الجواب. وفي العادة فإن إصدارات الدين تخضـــع لمصادقـــة أقل من ١٠٪ من الهيئة الانتخابية. ومن وجهة نظرها فإنه لم تقدم معلومـــات مالية كافية للمواطنين عندما طلب إليهم التصويت على إصدار الســـندات وأنهـــم لا يفهمون تماماً التأثيـــرات التراكمية بعيدة المدة والـــدلالات المالية للقرارات الإضافية التي يتخذونها[١٠].

وعلى المســـتوى الوطني، وجدت دراســـة أجريت سنة ٢٠٠٩ من قبل روبرت نوفي-ماركس Robert-Novy-Marx وجوشـــوا راو Joshua Rauh نشـــرت في مجلة الرؤى الاقتصادية Journal of Economics Perspectives أن الفرق بين المسؤوليات المجتمعة للولاية والحكومات المحلية بالنســـبة لمزايا التقاعد والأصول الموضوعة جانباً لتمويلها كان أكبر مـــن إجمالي جميع التزامات دين الحكومات المحلية[١١]. وفي كاليفورنيا، فإن مكتب كاليفورنيا التشـــريعي المستقل California Legislative Office قد أصدر منذ فترة قريبة تقريراً عن الاحتياجات التمويلية بعيدة المدى لنظام تقاعد مدرســـي ولاية كاليفورنيا California State Teachers Retirement System. وبينما تبلغ المساهمة الحاليـــة لحكومة الولاية في هـــذا النظام ١,٤ مليار دولار، فقد قدر مكتب كاليفورنيا

التشـــريعي أن الولاية ســـتحتاج إلى أن تســـهم بمبلغ ٤,٥ مليار دولار آخر كل ســـنة على مدى الســـنوات الثلاثين القادمة لتلبية الاحتياجات التمويلية طويلة المدى المتوقعة بالنسبة للمتقاعدين. وعند جمع إجمالي الدفعة المطلوبة مع المساهمة الحالية للولاية، فإن إجمالي الدفعة في صندوق تقاعد المدرسين سيتجاوز في الحقيق ما تنفقه الولاية حاليـــاً لتمويل كافة عمليـــات وأنظمة جامعة كاليفورنيـــا"[١٢]. وبمعنى آخر، فحتى تفي الولاية بالتزامات التقاعد تجاه هؤلاء المدرســـين، فإنها ستحتاج إلى تحويل ١٠٠٪ من كل التمويل الحالي لمستوى أعلى من التعليم إلى نظام تقاعد المدرسين.

اقترح الرئيس وبعض زعماء الكونجرس أن مشـــكلة البلاد على المســـتوى الوطني هي مشـــكلة عائدات، وليست مشـــكلة إنفاق. وفي الحقيقة، فإن ما تظهر الحكومات المحلية هو أن النمو في العائد لا يمنع الحكومات على أي مستوى من زيادة الإنفاق كما أنه بالتأكيد لا يضمن اســـتدامة التمويل. وما يفعله النمو فعلياً هو تمكين المســـؤولين المنتخبين من رفع الرواتب وزيادة المزايا لموظفيهم وتوسيع نطاق الخدمات في المجتمع دون الاضطـــرار إلى وضـــع أولويات واتخاذ قرارات صعبة بـــين مجموعات الناخبين. كما أنه يمكن الحكومات من تمويل دين أكثر وســـداد ديون إضافية دون إثارة حفيظة الكثير من المواطنين. ولكن الولايات والمدن والمقاطعات والأحياء على اختلاف أنواعها التـــي كانت قادرة على زيـــادة عائداتها لديهـــا الكثير إن لم يكن الأكثـــر من القضايا والمخاوف المالية مثلما هو الحال بالنسبة للجهات الحكومية التي لديها عائدات أقوى. ويعود ســـبب ذلك إلى العائدات عندما تزداد، فإنها تقضـــي على الحافز الذي يتمثل بزيادة الحكومات لكفاءتها وفاعليتها التشغيلية وأن تتسم بالحكمة الشديدة في إدارتها المالية. وعلى ســـبيل المثال، رغم الازدهار الاقتصادي لهيوســـتون بتكساس، فإن خطة تقاعـــد الموظفين التابعة لمجلس المدينـــة تعاني من مطلوبات تمويلية قدرها ٢,٤ مليار دولار. وعلى مدى ســـنوات، جرى اتخاذ القرار وبكل سهولة حيث تم تخصيص مزيد مـــن التمويل لالتزاماتهـــم التقاعدية المتنامية، ولكن المســـؤولين الحكوميين في البلاد يحصلون على مزيد من الرضا والقيمة السياســـية من زيـــادة رواتب ومزايا الموظفين وتنامي الخدمات العامة التي يؤدونها من خلال إيداع الأموال في حسابات الاحتياطي. فالتقليص يمكن أن يكون سيئاً، ولكن التضخم يظل تضخماً.

إن مـــن يصلـــون إلى مراتـــب القيادة في الحكومـــة اليوم هم مســـؤولون منتخبون يســـتخدمون تمويلاً ابتكارياً من وول ســـتريت لإلزام الأجيال القادمة بالســـداد لقاء الرغبات والاحتياجـــات الحالية لمجتمعهم. وتخضع الكثير مـــن مبادراتهم المطروحة

للدعم من قبل المجتمع الذي يريد أن يفعل للحكومة ما فعله للمساكن. فالحكومات على كافة المستويات تواجه ضغوطات مالية وسياسية تؤدي إلى سعي بائس وخطير عن العائد الذي يغير الكثير من الممارسات والإجراءات والبرامج التقليدية ويترك الأهداف المهمة للخدمة العامة جانباً. ونتيجة لذلك، فإن الموظفين الحكوميين خسروا المنظومة أو المعالم التي عملت تقليدياً على توجيه جهودهم لتطوير وتقديم خدمة عملاء على أساس عادل ومنصف.

لقد كان الإنصاف والعدالة ومبدأ الاستدامة ويجب أن يظل منظومة توجيه لمجتمعاتنا. وتحتاج الميزانيات إلى أن تكون متوازنة حقاً، وليست بين يدي مجموعة من المحتالين أو الأفاقين. ويجب ألا يجري تبني الأنظمة وتنفيذها بناء وبشكل أساسي على الرغبة في زيادة العائد بدلاً من تحقيق هدف حماية الصحة والسلامة والرفاه العام. ويجب الدفع للبرامج والعمليات والخدمات الحكومية المستمرة والمتكررة من مصادر عائدات السنة الحالية. فلا يجب تخصيص عائدات المستقبل لتمويل خدمات التشغيل الحالية بينما تترك الفواتير غير المسددة والديون للأجيال القادمة. ولا يتعلق هذا الأمر بالتحيزات ولكنه يتعلق بالحاجة لمواجهة الحقيقة المالية، وأن نكون عادلين ومنصفين، وأن نعيد اكتشاف الأرضية المشتركة في السياسة.

وحتى عندما يتعلق الأمر بالإنفاق الرأسمالي على مشاريع طويلة المدى فيكون من المناسب للسكان في المستقبل الذين يستفيدون من التحسينات أن يسهموا أيضاً في التمويل، ويجب أن تكون هناك بعض الضوابط. فعلى سبيل المثال، وافق الناخبون في مدينة لوس أنجلوس سنة ٢٠٠٨ على زيادة مؤقتة قدرها نصف سنت في ضريبة المبيعات تنتهي في عام ٢٠٣٩ لتحسين النقل. وقد كانت المدينة قادرة على الاقتراض على مسار العائد المتوقع وأن تمول فوراً المشاريع اللازمة. لقد تم تخصيص أموال إضافية ولكن هنالك مفاجأة؛ وهو أنه لا يزال هنالك المزيد مما يجب القيام به. وقد طلب العمدة في آخر سنة له في منصبه من الناخبين أن يوافقوا دون تحديد على تمديد ضريبة المبيعات بحيث يمكن اقتراض أموال إضافية لمشاريع نقل أخرى ضرورية. وسيكون بالإمكان استخدام نحو ٢٠٪ من مبلغ قدره ١٨ مليار دولار من التمويل لشراء حافلات. وقد حذر عمود صحفي أولي نشر في صحيفة لوس أنجلوس تايمز المجتمع أنه عن طريق إصدار السندات واستخدام عائدات الضرائب المتوقعة التي لن تتحقق حتى الفترة الممتدة بين ٢٠٣٩ و٢٠٦٩ واستخدام الأموال لتحقيق الاحتياجات اليومية، فإن المجتمع فعلياً سيرهن أطفاله وأحفاده ويضع أولويات نقل حالياً لمدينة قد تبدو

مختلفة جداً بعد نصف قرن[١٣]. ولن يكون بوسع الأجيال القادمة الوصول إلى الموارد اللازمة لتمويل التحسينات اللازمة الخاصة بها إلا إذا كان بوسعهم أيضاً التوصل إلى طريقة ابتكارية لتمرير تكاليفهم إلى الأجيال القادمة بالنسبة لهم.

وعندما جرى عد أوراق الاقتراع في انتخابات المدينة، لم يكن لدى ٦٦٪ من الناخبين مشكلة في القيام بالإنفاق بالتحايل وبشكل أناني لجميع عائدات ضريبة المبيعات المتوقعة التي سيتم الحصول عليها حالياً وحتى سنة ٢٠٦٩، وعدم ترك أي شيء مخبأ لدفعه على احتياجات أبنائهم في مجال النقل مستقبلاً، أو حتى على احتياجات أحفادهم وأحفاد أحفادهم. ولم ينجح تمرير هذا الإجراء لسبب وحيد وهو أن القانون يتطلب أغلبية الثلثين (٦٦,٦٦٪) للمصادقة على هذه الأنواع من الإجراءات الخاصة بالعائدات. وإن إحدى أوائل الأولويات التي وضعها المجلس التشريعي المنتخب في كاليفورنيا هي السماح للحكومات المحلية بتحصيل العائدات بكل بساطة عن طريق الحصول على الأغلبية في التصويت.

ومنذ وقت قريب، تحولت مدارس الأحياء في كاليفورنيا وتكساس وفلوريدا إلى سندات متصاعدة القيمة Capital Appreciation Bonds (CABs)، لتمويل المشاريع. كما أن الأدوات المالية التي تعرف أيضاً باسم سندات القسائم الصفرية Zero coupon bonds تتيح للأحياء تمويل وبناء مرافق رأسمالية وإجراء تحسينات تحتاج إليها حاجة ماسة دون أن تضطر إلى فرض ضرائب منتظمة على الدخل أو اقتراض الأموال لعقود خلال فترة سريان السندات طويلة الأجل. وعلى مدى فترة ثلاثين أو أربعين سنة من الفائدة المركبة، فسوف يكون على هذه الجهات التابعة للحكومة المحلية أن تسدد مبلغًا يساوي ٧ إلى ١٠ دولار على كل دولار اقترضته حين استحقاق الدفعات التي تضخمت. فعلى سبيل المثال، أصدرت مدرسة حي بواي يونيفايد Poway Unified School District في مقاطعة سان دييغو منذ وقت قريب ١٢٦ مليون دولار من السندات المتصاعدة القيمة التي تستحق في ٢٠٥١ لتمكينها من إتمام برنامج بناء مدرسة، وفي نفس الوقت تلتزم بالحدود النظامية المفروضة على استخدام ضرائب العقارات لتمويل السندات. وحين الاستحقاق، سيكون الحي مسؤولاً عن سداد مليار دولار تقريباً لحاملي السندات أو ٩ دولارات عن كل دولار اقترضه. وكمثال على حالة أسوأ، اقترضت مدرسة حي وولد يونايتد World United School District في ليك أروهيد Lake Arrowhead في كاليفورنيا ٢٨٣,٦١٢ دولار سنة ٢٠١٠ والتي تتطلب سداد ٦,٦٥ دولار كمبلغ أساسي وفائدة سنة ٢٠٣٩. وبعبارة أخرى، سيكون على

الحي تسديد ٢٣،٤٥ دولار مقابل كل دولار اقترضه لتلبية احتياجاته الحالية. ويطلق أمين خزانة كاليفورنيا بيل لوكيير Bill Lockyer على هذا النوع من الديون أنها ديون عالية الفائدة. فمن الواضح أنه حين استحقاق الدفعات المتضخمة يمكن أن تكون هنالك صدمة لأوضاع الحي المالية. وفي حال إعادة تمويل الدين، فإن فائدة الدين ستستمر في التصاعد «إلى مالانهاية....، أكثر». فالحكومات المحلية التي تستخدم السندات المتصاعدة القيمة الطويلة الأجل والتي تؤجل جميع دفعات الفائدة وسداد المبالغ المقترضة الأساسية، هي تعمل وبشكل حرفي على ركل كرة متنامية من الثلج حيث تتحدر هذه الكرة وتكبر على شكل جبل ثلجي من الديون.

وأخيراً، تسعى بعض الحكومات إلى التوصل إلى خيار ابتكاري بمحاولة تسييل مواردها ومرافقها. وفي هذه المحاولة فإن مصادرها الفريدة والتي لا يمكن تعويضها ومرافقها العامة والعمليات التي تدر عليها دخلاً مثل المتنزهات والمطارات ومواقف السيارات بالأجرة وبنايات المكاتب تعرض للبيع أو الإيجار بحيث يمكن استخدام المكاسب المالية التي يتم الحصول عليها لمرة واحدة ودون تكرار لتمويل سنة أو سنتين من الخدمات المتواصلة. ويجري اقتراح هذا الأمر حتى في الظروف التي سترتفع فيها تكاليف التشغيل دون ملكية لبعض المرافق التي ستباع.

## تحدي السياسة في عصر التقشف:

إن الدين المتنامي والذي يصعب تحمله وكذلك التزامات الدفع التي تعاني منها بلادنا على المستوى الوطني، ناهيك عن القيود المالية الصعبة على مستويات الاتحاد والولايات والحكومة المحلية قد أثر على طريقة رؤية الحكومات للخدمات وكيف يمكن تقديمها وما هي أكثر الطرق إنصافاً وعدلاً في الدفع مقابلها. ويفضل أصحاب النظرة التقدمية في العلوم فرض المزيد من الضرائب ولاسيما على الأغنياء لدعم المبادرات الحكومية للحفاظ على شبكة الأمن الاجتماعي، وتمويل استثمارات البنية التحتية وتحمل وظائف الخدمة العامة للطبقة الوسطى. ويدعو المحافظون إلى خفض الإنفاق الحكومي والضرائب على الجميع لنماء الاقتصاد. ولكن وجد تحليل إحصائي أجراه توماس هنغرفورد Thomas Hungerford، وهو متخصص يعمل لدى هيئة بحثية غير حزبية تابعة لمجلس النواب والشيوخ، أن:

« ... التغييرات على مدى السنوات الـ ٦٥ الماضية في أعلى معدل ضريبي هامشي وأعلى معدل ضريبي رأسمالي لا يبدو مرتبطاً بالنمو الاقتصادي. ويبدو الخفض في

أعلى المعدلات الضريبية غير مرتبط بالتوفير أو الاستثمار أو زيادة الإنتاجية. ويبدو أعلى معدل ضريبي على علاقة بسيطة أو غير مرتبط بحجم الاقتصاد»[١٤].

وقـد خضعت النتائج التي صدرت عن هذه الدراسـة للنقـد من قبل الجمهوريين بسـبب عيوب التصميم والتضارب مع دراسات أخرى محكمة. ويشعر دانييل باتريك موينيهان Daniel Patrick Moynihan بالسـعادة الغامرة وهو يذكر معارضيه أنه في الوقت الذي كانوا فيه مسؤولين بآرائهم، فإنهم لم يكونوا مسؤولين عن حقائقهم. ولكن وصل الحوار السياسي حالياً إلى نقطة لا يمكن للأطراف المتحاربة أن تتفق حتى على الحقائق. ويبدو وكأن لدينا أنواعاً مختلفة من الحقائق.

خلال الحملة الانتخابية سـنة ١٩٩٢، أشـار المرشـح بيل كلينتون إلى هذا الصدع السياسـي المتنامي على أنه «سياسة اليمين واليسار الميتة دماغياً». وقد كانت الحملة الانتخابية ٢٠١٢ تشبه مشاهدة مباراة عقيمة. وبغض النظر عن المسميات، لم يكن أي من الأحزاب السياسية مهتماً بتجربة أو محاولة فهم وجهة نظر الطرف الآخر.

وقد أشـار سيرجي برين Sergey Brin، الشريك المؤسس لغوغل المتحدة Google Inc، إلى أن المسـؤولين المنتخبين الذين التقاهم يتميزون بالفكر والاهتمام ولكن ٩٠٪ من جهودهم تتوجه نحو غلبة الحزب السياسـي الآخر فيما يشـير إليه باسـم «النار الحزبيـة الملتهبة». فعلى سـبيل المثال، خلال سـنة ٢٠١١ كانت البـلاد بحاجة إلى محفز مالي تحركه الحكومة كان يمكن أن يوجد مئات الآلاف من الوظائف ومسـاعدة الاقتصاد على النمو. وقد كان الرئيس يدخل في سباق جديد لإعادة انتخابه للرئاسة حيـث كان تحقيـق حالة أقوى من الاقتصاد في صالحه سياسـياً. ولكن كانت جميع الحـزم التحفيزية المختلفة التي اقترحهـا الرئيس تدعو إلى زيادات ضريبية وهو أمر كان يشـجي الجمهوريين. فعن طريق ربط كل مقترح تحفيزي بزيادات ضريبية مؤلمة كانت غير مقبولة بشكل جوهري لهم ولقاعدتهم الحزبية، لذا كان محتماً على مبادرات الرئيس أن تفشـل. لقد كان التحدي المفـروض أمام القيادة يتعلق بكيفية العثور على آلية تمويل بديلة يمكن أن تدعم كلا الحزبين السياسيين.

وتذكرنـي الطريقة التي يفكـر ويعمل بموجبها كثير من السياسـيين اليوم بقصة عـن عقرب طلبت من سـلحفاة أن تقلها لتعبر نهر ريو غرانـد Rio Grande River. رفضت السلحفاة الطلب لأنها كانت تخشى من أنها لو سمحت للعقرب أن تصعد على ظهرها، فإنها سـتلدغها وتموت. فأكدت لها العقرب أن هذا لن يحدث لأنه لو ماتت

السلحفاة أثناء عبور النهر، فسوف يموت العقرب أيضاً. وافقت السلحفاة وسمحت للعقرب بارتقاء ظهرها، وبدأت تسبح عابرة النهر. ولكن وبكل تأكيد، وبعد أن وصلت السلحفاة منتصف النهر، لدغها العقرب. وعندما بدأت السلحفاة تغرق ببطء وتموت، سألت العقرب لماذا فعل هذا الفعل المدمر لكليهما. أجاب العقرب أن هذا الأمر يسري في دمه ولم يتمكن من منع نفسه من القيام بذلك؛ وبالإضافة إلى ذلك، فإن السلحفاة كانت ستموت قبله.

وفي أفضل الكتب مبيعاً الذي يحمل عنوان «الوصول إلى مرحلة القبول Getting to Yes»، وضع الأستاذان من جامعة هارفارد روجر فيشر ووليام أوري Roger Fisher and William Ury ما أطلقا عليه مفهوم «التفاوض المنهج principled negotiation». وينطوي ذلك استخدام جماعي للإستراتيجيات الأربع التالية: فصل الناس عن المشكلة؛ التركيز على المصالح، وليس المواقف؛ ابتداع خيارات للكسب المتبادل؛ والإصرار على المعايير الموضوعية[١٥]. وقد ذكرا أهمية بناء علاقات عملية بين الأطراف قبل البدء فعلياً في التفاوض ومن ثم فهم مصالح الطرف المقابل لك. ويجب ألا يكون الهدف تطبيق أسلوبك؛ ولكن يجب أن يكون الفوز بطريقة أفضل للتفاوض. ولسوء الحظ، فإن الجو السياسي الحالي في واشنطن يجعل من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، تحقيق التجرد الشخصي عن القضايا، وكما يشير سيرجي برين وقصة العقرب، فإنه يبدو على بعض المشاركين أكثر اهتماماً في إيذاء بعضهم بعض من تحقيق أي تقدم حول حل أي قضايا مهمة يواجهها الاقتصاد.

إن عدد الأعضاء البراجماتيين المتطرفين و«المتشددين» لكلا الحزبين قد تضاءل بفعل مجموعة من مشرعي القوانين القدماء الذين ضاقوا ذرعاً، والقطاعات النيابية المغشوشة، والإنفاق المستهدف من قبل مجموعات المصالح الخاصة. وما يغيب اليوم هو معظم الأرضية الوسطى والأصوات السياسية المعتدلة للعقل والتصالح في واشنطن دي سي التي كانت لديها القدرة على الإنصات والتوصل إلى أرضية مشتركة وتشكيل حالة من الإجماع على الحلول التي تظهر للقضايا الوطنية الملحة اليوم. والأسوأ من ذلك، وفي مثال محبط يمثل حالة من التقليد الأعمى، فإن المأزق السياسي الحزبي الأولي يبدو منتشراً من المستوى الوطني إلى الحكومات المحلية والولاية.

ولحسن الحظ، فإن الحزبية هي مشكلة نشأت بالاختبار، وليس نتيجة لقوى خارجية متصلبة لا يمكننا فعل أي شيء بشأنها. وقد أشار الرئيس أوباما في ليلة إعادة انتخابه قائلاً: «لسنا منقسمين كما يمكن أن توحي سياستنا». وبدلاً من

تطبيق سياســة التفاؤل والبحث عن أرضية مشــتركة والمجــالات الممكنة من الاتفاق، فــإن كثيراً من السياســيين ومؤيديهم تعلموا كيف يســددون بدقة، ويحددون مجالات عــدم الاتفاق والتركيز على الجوانب الســلبية. لقد اســتيقظوا على الجانب المظلم وهم يحاولون التلاعب وتقسيم الهيئات الانتخابية والتغلب على خصومهم السياسيين. ففي الرياضة يعرف ذلك بالفوز البشع. فعليك أن تهز رأسك وتسألهم بصيغة بلاغية «كيف يسير ذلك بالنسبة لكم؟» إنه بالتأكيد لا يسير بشكل جيد بالنسبة للبلاد.

وفي هذا المقام فإن ميبل بتلر Mable Butler مندوبي الســابق المفضل في مجلس المقاطعة، ســيذكر الناس بشــكل هزلي خلال جلسات الاســتماع الطويلة والمتواصلة بقولــه إنه عندما كان يمــوت حصانهم كان ذلك الوقت بالنســبة لهم وقت النزول من على السرج. وبحســب ديفيد أوزبورن وبيتر هتشنسون David Obsorne and Peter Hutchinson في كتابهما «ثمن الحكومة: الحصول على النتائج التي نحتاج في عصر الأزمة المالية الدائمة The Price of Government: Getting the Results We Need in an Age of Permanent Fiscal Crisis»،

«حتى نخرج من هذه الفوضى، فإننا بحاجة إلى قادة يكرهون الوضع القائم ولكنهم ليسوا ســجناء الأديولوجيا؛ قادة ينطلقون لتقديم نتائج أفضل بسعر يرغب المواطنون في دفعه؛ قادة يرغبون بتقاضي الســعر الحقيقي من المواطنين للحكومة مقابل قيمة حقيقية؛ قادة لديهم الحس المشــترك في النزول من على ظهر الحصان الميت المتمثل بالبيروقراطية لديهم الشجاعة للبحث عن حصان أقوى. ويأتي توقع القيادة التي نحتاج من «المركز المتشــدد». أي أنهم ليســوا يساريين ولا يمينيين من الناحية الأيديولوجية، فهذه ليست مركزية تفريق»[١٦].

بوب نيوهارت Bob Newhart كوميدي معروف ومحبوب عرض شخصية أخصائي نفســي طيب الأخلاق ويتصف بالحنية، عليه التعامل مع المرضى وعلاقاته الشخصية مع زوجته (ســوزان بليشيت Suzanne Pleshette) ومجموعة من الأصدقاء المختارين في عرض تلفزيوني في السبعينيات حيث كان اسمه في عنوان الاستعراض. وفي سنة ٢٠٠٧ ظهر في لقطة على تلفزيون ماد MAD TV كانت تشــكل محاكاة لاســتعراضه القديم باســتثناء عكس الشــخصيات، حيث لعب دور طبيب نفسي صارم وغير حانٍ. وفي هذه اللقطة التي تم تحميلها على الإنترنت وحصلت على أكثر من مليون مشاهدة، فإنه يظهر وهو يقدم استشــارة لامرأة تخشــى من أن تدفن حية. فهو يستمع لها بكل جوارحه وهي تصف مشــكلتها، ومن ثم يقيم حالتها، ويشــرح لها أن هذا ســلوك غير

منطقـــي ومن ثم يخبرها بأن لديه كلمتـــين وعليها أن تعيش بهما. وبعد ذلك وبصوت قوي وصادم يصرخ قائلاً «توقفي!» وعندما تحاول ســؤاله، فإنه يرد بالقول مرة أخرى «توقفي!» فتواصل محاولة أن تســتفيد بالكامل مــن الوقت الذي دفعت مقابله، حيث تتحدث عن سلوكها العصبي، وعن أسلوبها في علاقاتها الشخصية المدمرة وخوفها من القيادة. وفي كل مرة تشارك فيها مثالاً من سلوكياتها التي تعاني من عدم القدرة على التكيف وعواطفها المعتلة، فإنه يستمع وبعد ذلك يصرخ بها «توقفي!» فهو يرفض قبول أية أعذار لتبرير ســلوكها. ولدى الاقتراب من نهاية جلســة الاستشارة فإنه يقاطعها في منتصف حديث آخر مملوء بالمشكلات، فيصرخ بها «توقفي! توقفي!، توقفي!» وأنه يحذرها إذا لم تتوقف عن ذلك فإنه سيدفنها حية في صندوق.

وفي العالم الحقيقي، فإن الوقت قد حان بالنســبة للمواطنين والعملاء والموظفين النهــوض والقول «توقفوا!» فالناس غير الراضــين عن الخدمات التي يحصلون عليها مــن حكوماتهم يمكنهم مواصلة الشــكوى والتذمر حولهــا وإن الموظفين الذين لديهم نوايا حسنة ولكنهم لا يفلحون في أداء عملهم والمقيدين بنظم مهترئة يمكنهم مواصلة اختــلاق الأعذار حول أدائهم، أو يمكنهم التحلي بالشــجاعة ورفــض الوضع الراهن والتركيز على إصلاح ما هو ممكن بالنسبة لهم والعمل معاً للقيام بشيء ما.

وهنالك مقولة قديمة مفادها «إذا لم ينكســر، فلا تصلحه». وقد كان روس بروت Ross Perot وهو رجل أعمال ترشح لانتخابات الرئاسة سنة ١٩٩٢ وحظي بأكبر عدد وأعلى نســبة مئوية من الأصوات بالنســبة لأي مرشح مستقل لشغل أعلى منصب في البلاد، حيث كان يقول: «إذا لم يكن قد تم إصلاحها، فربما يكون مكســوراً». ويعتبر هذا كثيراً جداً بالنسبة لما تفعله الحكومات وما لا تفعله، والتي لم يتم إصلاحها؛ ولكن عدداً متزايداً من الحكومات المحلية يدرك المشــكلات فعــلاً وتتصرف حيالها. وهنا تأتــي الأخبار المفرحة حقاً. وكما وردت الإشــارة إليه في رواية «وداعاً أيها الســلاح A Farewell to Arms»، «العالــم يحطــم الجميع وبعد ذلك فــإن الكثيرين يصبحون أقوياء في أماكن التحطم». فكثير من الحكومات المحلية التي اتخذت خطوات لإصلاح برامجهــا المحطمة وغيــر الفعالة وغير الفعالة تعمل علــى تزويد مواطنيها وعملائها بخدمات أقوى وأفضل وأكثر إرضاء.

## الدعوة المثلى للمواطنين وخدمة العملاء في القطاع الحكومي:

نشــر جون ماكــي John Mackey الرئيس التنفيذي لهول فــودز ماركت Whole

Foods Market تعليقاً على مدونته سنة ٢٠١٠ يدعو إلى اهتمام كل منظمة لاكتشاف أو إعادة اكتشاف الغاية الأعلى لوجودها. وقال ما يلي:

«يبدو أن المجتمع الأمريكي يمر بأزمة ثقة. فمعظم المؤسسات الكبرى التي نعتمد عليها، بما فيها مختلف أنواع الحكومات والمؤسسات، ونظامنا للرعاية الصحية، ومؤسساتنا المالية، ومدارسنا، تعمل على خذلاننا. لا أعتقد فعلياً أنه من المبالغ فيه الزعم بأن مجتمعنا في واقع الأمر يمر بحالة من التراجع، وأن المبادئ والقيم الأساسية التي تدعم مؤسساتنا بحاجة إلى إعادة نظر. وفي الوقت الذي يعد فيه هذا التفتت بطبيعة الحال أمراً مؤلماً، فإنه يشكل فرصة هائلة أيضاً لإجراء تحول حقيقي»[17].

وفي ذات المدونة، ذكر أنه في الوقت الذي توجد فيه الكثير من الغايات المختلفة للمنظمات التي تبرر وجودها، إلا أن هنالك مثاليات خارج حدود الزمان طالما طمح لها البشر مثل: خدمة الآخرين، اكتشاف المعرفة البشرية وتعزيزها؛ التميز وتشكيل الجمال؛ والشجاعة لفعل ما هو صحيح وتغيير العالم. وقد زعم قائلاً:

«تميل المنظمات التي تضع هذه الغايات الأعلى في جوهر نشاطها إلى استلهام الثقة من جميع مساهميها الرئيسيين؛ أو عملائها، وموظفيها، ومستثمريها، ومورديها، والمجتمعات ككل التي توجد فيها. وتميل الغايات العليا والقيم الجوهرية المشتركة إلى توحيد المنظمة وراء تحقيقها والعمل على شد كل المنظمة باتجاه الأعلى إلى درجة أعلى من الالتزام الأخلاقي. وتعتبر المستويات الأعلى من الثقة نتيجة طبيعية لهذا التوحيد للغايات، والقيم الجوهرية المشتركة، والالتزام الأخلاقي الأكبر»[18].

وتتميز الحكومة والقطاع العام بميزة في هذه البلاد على القطاع الخاص عندما يتعلق الأمر ببناء المنظمات التي تقوم على دعوة أعلى ومثاليات خارج حدود الزمان وقيم جوهرية تحفز وتلهم الموظفين لخدمة الناس ومجتمعاتهم. وقد انجذبت شخصياً نحو الخدمة العامة بخطاب افتتاحي ملهم للرئيس كينيدي عندما دعا الأمريكيين قائلاً: «لا تسألوا ما يمكن لبلادكم أن تقدم لكم؛ بل اسألوا عما يمكنكم أن تفعلوا لبلادكم». وبينما لم أنضم أنا وزوجتي لمؤسسة السلام Peace Corp، إلا أننا فكرنا بذلك بكل تأكيد. ولكن الشعور بالامتنان وطرح العرض المتمحور حول الذات لجماعات المصالح الخاصة ومجموعات الضغط المتصلة سياسياً وجامعي التبرعات، لا يحترم ولا يقدر القيم الجوهرية والمثل والدعوة الأعلى التي تعتبر فريدة للحكومة الأمريكية، وفي الحقيقة، فإن ذلك عكس الخدمة العامة المنصفة والعادلة.

لقــد أدرك القطــاع الخاص أنــه إذا اهتممت بعملائــك وجعلــت أولويتك تلبية احتياجاتهــم، فإن العائدات والأرباح التي تترتب مع مرور الوقت ســوف تتولى العناية بهــم. وفي مقالة صــدرت مؤخراً بعنوان «كيف تم اختيار البابا How the Pope was Picked»، ورد أن نقطــة التحول في عملية الاختيار كان خطاب الكاردينال بيرغوغليو Cardinal Bergoglio للتجمــع العام. فقط حــرك عواطف الحضور عندما حذرهم بقوله: «عندما تكون الكنيسة متمحورة حول ذاتها فإنها وبلا قصد تعتقد أن لديها نورها الذاتــي؛ وتتوقف عن أن تكون القمر الغامض وتفســح الطريق لذلك العالم الروحاني الشــرير»[١٩]. فما كان يقوله في دعوته الاســتنهاض للقيادة أن الكنيســة الكاثوليكية قد أصبحت متمحورة حــول ذاتها وأكثر اهتماماً بوجودها وتلبية احتياجاتها الدنيوية الخاصة بدلاً من احتياجات الذين من المفترض أن تخدمهم.

وإلى حد كبير، فإن دعوة الخدمة العامة للحكومات، وقادتها وموظفيها قد تراجعت بفعل الانتعاش الشــخصي. فالمكانة والقوة البالغة للمناصب السياســية لاسيما على المســتوى الوطني، وزيادة الرواتب، والمزايا والأمن الوظيفي، مقارنة بالقطاع الخاص، قد جعلت المســؤول المنتخب والوظيفة العامة مهنة مرغوبــة جداً وذات جدوى مالية. ونتيجة لذلك، فقد تحولت كثير من الحكومات وبشكل أناني إلى حد أنها أصبحت هي ذاتها أفضل العملاء بالنسبة لها. والأسوأ من ذلك، وتبين مؤخراً أن الموظفين العاملين مــع إدارة العائدات الداخليــة Internal Revenue Service في ولايتي سينســينانتي وواشنطن دي. سي ومواقع أخرى كانوا يستهدفون مجموعات محافظة مختلفة لتحقيق أمــن أكثر، حيث كانت تلك المجموعــات قد عبرت عن قلقها مــن الإنفاق الحكومي، والديــون والضرائب. وقد جرى التعامل مع هؤلاء المواطنين كأعداء وأشــخاص يجب معاقبتهم على آرائهم، وليس كعملاء.

وباختصار، تتعــرض الحكومة لضغوط كبيرة من مواطنيهــا للتغلب على الاختناق والجمود، بحيث تقدم خدمات بقيمة حقيقية وبكفاءة متزايدة، وتطوير منظومة إدارية جديدة بناء على دعوة أكثر مثالية للمواطنين وخدمة عامة تتمحور حول العملاء. ولسوء الحــظ، إن معظم الحكومات تفتقر إلى القيــادة الفردية، والرؤية المخلصة والاهتمام، والمكانة والاحترام الذي يحظى به شخص مثل البابا فرانسيس Pope Francies (الذي عرف في الســابق بالكاردينال بيرغوغلو) لقيادة عملية التحول اللازمة. يحاول كتابنا هذا طرح مســار تســير عليه الحكومات بالنســبة لأولئك المهتمين في محاولة إعادة اكتشاف وتبني التراث والقيم الجوهرية والدعوة الملهمة الأكثر مثالية للخدمة العامة.

ولحسن الحظ فإن معظم الجهات الحكومية لا تزال تملك بعض جيوب التميز عندما يتعلق الأمر بالخدمة العامة. فأقسام السلامة العامة في الحكومات المحلية، على وجه التحديد، تقع في أعلى الهرم عندما يتعلق الأمر بالقيم الجوهرية والدعوة المثالية التي تقــوم على أن الناس يتعلقون بالســمات المحمودة وبخصائص الخدمة العامة. ويعتبر ألان بروناســيني Alan Brunacini رئيس قســم إطفاء فينكس Phoenix الأسطوري، مثــالاً للأفضــل عندما يتعلق الأمر بالخدمة العامة. وعندما تقاعد ســنة ٢٠٠٦ بعد عمــل مميز دام ٤٨ ســنة في الخدمة العامة، تم تقديره بجائزة رئيس قســم الإطفاء للســنة Career Fire Chief of the Year.١٧٣ وفي كتابه الصادر ســنة ١٩٩٦ بعنوان «أساسيات خدمة عملاء قسم الإطفاء Essentials of Fire Department Customer»، أكد على أن من المهم بالنســبة لأقســام الإطفاء أن تكون متمحورة حول العملاء، وأن يجري التعامل مع الجميع كعملاء وأن يتم وبشكل مستمر تحسين أداء خدمة العملاء[٢٠]. وقد ظهر التزامه غير العادي بخدمة العملاء في مختلف أجزاء الكتاب. وأحد أفضل الأمثلة على خدمة العملاء المتمحورة حول الذات التي وصفها اشتملت على مسافر كان يسافر عبر مطار على رحلة استكمالاً لرحلة للعودة إلى الوطن. انزلق المسافر وسقط وتضــررت رجله. وقد تم الاتصال برجال الإطفاء، وقد خضعت حالته للتقييم واتخذ قرار بنقله إلى المستشــفى. وقد قام موظفو قسم الإطفاء بتأمين أمتعته من الخطوط الجويــة، وحصلوا على رقم هاتف زوجته وأبلغوها بالحادث وبحالة زوجها، ونقلوه إلى المستشــفى. وقد حصل رجال الإطفاء على فكرة عن العلاج التقديري والوقت اللازم لخروجه، وذلــك من قبل الطبيب المعالج، وتحققوا من شــركة الطيران عن الرحلات البديلــة، ونقلوا الرجل وأمتعته إلى المطــار، واتصلوا بزوجته لإبلاغها بتوقيت وصوله الجديد. كانت تلك تدل على حالة فريدة من خدمة العملاء.

وعن طريق اســتغلال تقنية الاتصالات والمعلومات والمبادئ العشرة للخدمة العامة المتمحورة حول العملاء، فإنه يكون بوســع الحكومات تغيير الطريقة التي تتطور فيها وتطــرح البضاعــة وتقدم الخدمات، وأن تعيــد التواصل مع الناس فــي مجتمعاتهم، وتعيد إنتاج العلاقة المثالية للإدارة التي توصف بأنها «إدارة الشــعب ومن قبل الشعب وللشــعب». إنهــا الحكومة تعمل في جانب توجد فيه ثقــة بالناس، ويتم فيه تمكينهم ويعاملون كعملاء، ومواطنين وشــركاء وهــم يتلقون الخدمات الضرورية التي يريدونها حقــاً، ويحتاجونها، ويقدرونها، ويرغبون في الدفــع مقابلها. ففي عالم التلفاز يمكن أن يشــار إلى هذا الجانب على أنه عالم الخيال وهنالك ما يشــير إليه. وسوف تكون

نقطة التوقف التالية حلقة من Twilight Zone حول المســتقبل وحول مكان يكون فيه الموظفــون من الحكومة وليســوا هم الموضوع الأساســي في نكتــة رونالد ريغان؛ فهم هنالك فعلياً لتقديم العون. فقد كنت وســوف أكون دائماً جزء من الحكومة وحتى في التقاعد، ويمكنك الاتصال بي على مدار الســاعة وطيلة أيام الأســبوع للحصول على المساعدة التي تريد على بريد إلكتروني bruce.mcclendon@gmail.com..

وشكراً لاهتمامكم.

بروس مكليندون

# سير المؤلفين

## بـروس مكليـنـدون Bruce McClendon، عضـو المعهـد الأمريكـي للمخططين المعتمديـن:

ألف خمســة كتب بما فيها كتاب «خدمــة العملاء في الحكومة المحلية Customer Service in Local Government»، وكتــب أيضاً أكثر من ١٠٠ مقالة في المنشــورات التالية: إدارة العلاقــات العامةPM Public Management، المراجعة المدنية الوطنية National Civic Review، مجلــة جمعيــة التخطيــط الأمريكيــة Journal of the American Planning Association، مراجعة الإدارة العامة Public Administration Review، ومجلــة التخطيط Planning magazine. يحمل بروس شــهادة في الإدارة العامة من جامعة ميســوري في مدينة كانســاس، وشــهادة الماجســتير في التخطيط الإقليمي والمدن من جامعة أوكلاهوما. ولديه أكثر من ثلاثين سنة من الخبرة المستمرة كرئيس إدارة في الحكومة المحلية في: لوس أنجلوس في ولاية كاليفورنيا؛ وفي مقاطعة أورانج ومقاطعــة هيلســبورو Hillsporough، فــي فلوريدا؛ وفي فــورت وورث Fort Worth، وغالفســتون Galveston، وبيومونــت Beaumont، وأرلينغتون Arlington في تكســاس. وقد كان وفي أوقات مختلفة من العمل في مهنته في الحكومة المحلية مسؤولاً عن إدارة مجموعة واسعة من الخدمات العامة بما في ذلك: تطبيق القوانين؛ والتخطيــط؛ والضبط المكاني وتطوير المجتمع؛ وحمايــة البيئة؛ والمتنزهات والترفيه؛ وعمليات النقل الســريع؛ والنقــل والمواصلات؛ وتصاريح البنــاء والتفتيش؛ وخدمات الرفق بالحيوان ورعايتها.

وكمستشــار فــي الإدارة للقطاع العام، فقد أجرى مراجعــات للأداء والإدارة لعدد من الإدارات في مختلف المدن والمقاطعات شــملت: مقاطعة سان دييغو Sani Diego، ومقاطعة ســاكرامينتو Sacramento، وســان لويز أوبيســبو San Luis Obispo في كاليفورنيــا؛ ولاس فيغــاس Las Vegas فــي نيفادا؛ ويوجــين Eugene في أوريغون؛ ومقاطعة كلارك في واشــنطن؛ ومدينة أوكلاهوما فــي أوكلاهوما، وويكيتا Wichita وكانساس Kansas، ولافايريت Lafayrett، ولويزيانا Lousiana وأوغدين يوتا Igden Utah. ومنذ سنة ٢٠٠٩ وهو يعمل مدير مشروع لدى شركة استشارات إدارية تعرف باسم سيتي غيت وشركاه Citygate Associates.

وقد أخذت شــهادته أمام لجان نيابية حول مســائل تتعلــق بالميزانيات الحكومية

وكان شـــاهداً بمرتبة خبير في العديد من المرافعات القانونية. وهو عضو في المعهد الأمريكي للمخططين المعتمديــن وقد انتخب مرتين كرئيس وطني لجمعية المخططين الأمريكية.

## ماك بيرش Mac Birch:

لقد نشـــأ ماك بيرش في شوروود Shorewood في ويسكنسون، حيث حصل على الشـــهادة الجامعية الأولى فـــي تخطيط المدن من جامعة ولاية أيـــوا، كما حصل على شهادة الماجســـتير في إدارة الأعمال، متخصصاً في تقنية المعلومات، من جامعة أيوا. وقد أمضى أول ١٧ ســـنة من عمله في شـــركة عالمية للهندســـة والمعمار حيث أصبح المخطط الأساســـي للشـــركة، وبعد ذلك تولى دوراً أكبر كمدير مشاريع لمشاريع أتمتة تجمع بين مختلف التخصصات.

وقد انضم ســـنة ١٩٨٧ للعمل لدى شـــركة استشارات في مجال نظم المعلومات في شـــيكاغو، حيث أمضى السنوات الســـت التالية في التخطيط الإستراتيجي في تقنية المعلومات، وتقديم الاستشـــارات الإدارية التنظيمية ومهام التوظيف لشـــركة معلومات مركزية في المجال التجاري.

وفي ســـنة ١٩٩٣ أسس شـــركته الخاصة التي حملت اســـم ماكوي بيرش وشركاه McCoy Birch & Associates، التي ركزت في عملها على تطوير التطبيقات البرمجية في المجالات التالية:

- أنظمـــة الشـــبكات (وفيما بعد أصبحت علـــى الإنترنت) لنشـــر وثائق ضخمة على الإنترنت.
- نظم اختيار المواقع باستخدام نظام المواقع الجغرافية.
- عملية التخطيط التي تعتمد على سيناريو «ماذا لو» لتصميم البرمجيات.

وبالتعاون مع لين كينديغ Lane Kendig طور منتجات برمجية حملت اســـم زونينغ بلاس Zoning Plus، وســـيفز SAVES، وبافر بيلدر Buffer Builder، التي تستخدم حاليـــاً من قبل أكثر من ٣٠ منظمة عاملة في مجال التخطيط. وهو يعمل حالياً لدى كينديغ كيست كولابوراتيف Kendig Keast Collaborative.

وعلى مدى الســـنوات الثماني الماضية، تعاون بشـــكل وثيق مع زوكر للنظم Zucker Systems في تقييم ومراجعة أداء إدارات البناء والتخطيط في الحكومات المحلية في

مختلف أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية ومنطقة الكاريبي. وفي هذه الدراسات كان مسؤولاً عن أداء الجوانب ذات الصلة بتقنية المعلومات من التقييم، والذي أسهم في زيادة اطلاعه بالجوانب التقنية لتقديم الخدمة العامة.

وقد نفذ كذلك مهمات تقنية معلومات ونظم معلومات جغرافية بالتعاون مع زوكر للنظم للقيام بعمليات تقييم لإدارات البناء والتخطيط في أكثر من ١٥ منطقة في مختلف أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية والكاريبي. وتشمل هذه المشاركة في العادة إجراء تحليلات دقيقة ووضع توصيات حول التحسينات الممكنة على التصاريح والنظم الأخرى لدعم التخطيط، والشبكات وكفاية السيرفرات، وتجاوب موظفي تقنية المعلومات، والربط مع نظام المعلومات الجغرافية ونظم الشركات الأخرى. وتشمل المجتمعات التي خضعت للدراسة في هذه المهمات فورت وورث Fort Worth في تكساس؛ وكولومبوس في أوهايو؛ وحكومة جزر كيمان Cayman Islands؛ ومقاطعة بيرناليلو Bernalillo County؛ ونيومكسيكو؛ وريتشموند Richmond في كاليفورنيا؛ ونيو كانان Canaan في كونيكتيكت Connecticut.

وبالإضافة إلى عمله في كينديغ، عمل أيضاً بشكل وثيق مع شركة عالمية ضخمة في التصميم والبناء في إعداد خطط تقنية المعلومات لنظم خطوط النفط في غرب أفريقيا، ومنطقة بحر قزوين وروسيا. وقد لعب دوراً أساسياً في التخطيط الأولي وإعداد الشبكات وخدمات الحاسب الآلي التجارية في شركة خطوط أنابيب بحر قزوين Caspian Pipeline Corporation في موسكو.

## راي كواي Ray Quay، عضو المعهد الأمريكي للمخططين المعتمدين:

يعمل ري كواي حالياً في مجال البحوث لدى مركز القرار Decision Center لمشروع مدينة الصحراء Desert City في المعهد العالمي للاستدامة Global Institute of Sustainability في جامعة ولاية أريزونا حيث يشارك في أبحاث مصادر المياه والتغير المناخي، والمناطق الساخنة بفعل النشاط البشري، وقضايا سياسات التطور الإقليمية، والتخطيط في ظل ظروف صعبة جداً. وفي السابق كان كواي قد عمل مديراً مساعداً لدائرة المياه في مدينة فينيكس حيث تولى مسؤولية البنية التحتية وتخطيط مصادر المياه. كما عمل مديراً مساعداً للتخطيط لفينيكس في أريزونا، وأرلينغنون في تكساس، وغاليفستون في تكساس. وهو عضو في المعهد الأمريكي للمخططين المعتمدين، وعضو في الهيئة الاستشارية للتحرير في مجلة جمعية

التخطيط الأمريكية. وقد ألف العديد من الكتب والمقالات حول تخطيط المدن ومصادر المياه بما فيهـا التعاون في تأليف كتاب بعنوان «التغير الأساسـي Master Change» مـع بروس مكليندون، ومحـرراً لـ «الأطلس الإقليمي لمنطقـة فينيكس الكبرى: نظرة لمسـتقبل المدينة على مدى ٥٠ سنة قادمة The Greater Phoenix Regional Atlas: A Preview of the Region's 50 Year Future». كمـا شـارك فـي تأليف ما يلي: «الحوكمة الاسـتباقية Anticipatory Governance»، «ردم الهوة بين الأبحاث البيئية وسياسة اسـتخدام الأراضي Bridging the Gap Between Ecological Research and land Use Policy»، و«إدارة مصـادر الميـاه Managing Water Resources» في كتـاب بعنوان «فهم المـدن المسـتدامة Understanding Sustainable Cities». وهو يحمل شـهادة البكالوريوس في العلوم في الأحياء والدراسات البيئية من جامعة بيلور Baylor University، وشهادة الماجستير في العلوم في التخطيط المجتمعي والإقليمي من جامعة تكسـاس في أوستن، وشهادة الدكتوراه في التخطيط والتصميم البيئي من جامعة ولاية أريزونا.

# الهوامش

## هوامش المقدمة:


1- Osborne, David and Gaebler, Ted. 1992. Reinventing Government. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
2- Newsom, Gavin. 2013. Citizenville: How to Take the Town Square Digital and Reinvent Government. Penguin Press.
3- https://www.esquire.comlogs/politics/how-not-to-make-america-great-0413.
4- Sunstein, Cass. 2013. Simpler: I Future of Government. New York: Simon & Schuster.
5- http://www.bloomberg.com/news/2013-01-16/new-pur- pose-oYgovemment-is-better- government.html
6- http://www.gip.com/poll/159830/debt-gov-dysfunction- rise-top-americans-issue-list.aspx
7- http://247wallst.com.com/category/special-report/ ("i Best and Worst Run Cities in America")
8- Stromberg, Meghan. 2012. Planning. Chicago, Illinois: American Planning Association, April 2012.
9- Porter, Caroline. 2013. "Businesses Pay to Plow Park" Ik Wall Street Journal. New York: Dow Jones Sc Company, March 16-17,2013 .
10- Osborne, David and Hutchinson, Peter. 2004. The Price of Government: Getting the Results We Need in an Age of Permanent Fiscal Crisis. New York: Basic Books.
11- Taylor, Mac. 2013. "Strategies to Maintain California's Park System." Sacramento, California: Legislative Analyst s Office (LAO).
12- Ibid.
13- Berman, Barbara Cohn. 2112. When Governments Listen: Moving Toward Publically Engaged Listening. New York: National Center for Civic Innovation, Center on Government Performance.
14- Collins, Jim, 2001. Good to Great. New York HarperCollins Publishers.
15- Newsom, Gavin. 2013. Citizenville: How to Take the Town Square Digital and Reinvent Government. New York: The Penguin Press.
16- http://www. napawash.org/si/index.html (The National Academy of Public Administration)
17- Carlzon, Jan. 1987. Moments of Truth. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.


## هوامش الفصل الأول:


1- Edsall, Thomas. 2012. The Age of Austerity: How Scarcity Will Remake American Politics. New York: Doubleday.
2- Rein, Lisa and O>Keefe, Edward. 2010. «New Post poll finds negativity toward

federal workers». Washington Post. Washington, D.C.: The Washington Post Company, October 18, 2010.

3- Megerian, Chris. 2012."Proposition 30 win no guarantee of fiscal safety for California". Lost Angeles Times. Chicago, Illinois: November 12, 2012.
4- Osborne, David and Hutchinson, Peter. 2004. The Price of Government: Getting the Results We Need in an Age of Permanent Fiscal Crisis. New York: Basic Books.
5- O'Neil, Bob. 2013. "Special Report: Leadership and the Profession: Where to From Here?" PM Magazine. Washington, D.C.: International City/Country Management Association, March 2013.
6- Ibid O'Neil, Bob. 2013. "Special Report: Leadership and the Profession: Where to From here?" PM Magazine. Washington, D.C.: International City/County Management Association, March 2013.
7- Taylor Mac. 2013. "Strategies to Maintain California's Park System." Sacramento, California: Legislative Analyst's Office (LAO).
8- Kowh, Leslie. 2012. "You Call That Innovation?" The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, May 23, 2012.
9- Whalen, Jeane. 2012. "Branson Becomes Face of Health Flap." The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, December 27, 2012.
10- Fisher, Elliott, McClellan, Mark and Shortell, Stephen. 2013. "The Real Promise of Accountable Care." The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, March 5, 2013.
11- http:www.bloomberg.com/2013-01-03/to-fix-health-care-turn-patients-into-customers.html (David Godhill).
12- Landro, Laura. 2013. "Hospitals Try House Calls to Cut Costs, Admissions." The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, February 5, 2013.
13- Scott, Thrum. 2012. "U.S. Firms Emerge Stronger." The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, April 9, 2012.
14- "Letter to the Shareowners." 2014 GE Annual Report. Fair-field, Connecticut: General Electric Corporation.
15- Bensinger, Greg. 2012. "PatPal Works to Take Its Business Offline." The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, November 14, 2012.
16- Price, Bill and Jaffe, David. 2008. The Best Services Is No Service. San Francisco, California: Jossey-Bass.
17- "Letter to the Shareowners." 2012 GE Annual Report. Fair-field, Connecticut Electronic Corporation.
18- Katz Peter. "Apply Some Tough Love." Planning. Chicago, Illinois: American Planning Association.
19- Osborne, David and Gaebler, Ted. 1992. Reinventing Government. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
20- Harkin, Danny. 2012. "Deficits Push N.Y. Cities and Counties to Desperation." New York Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, March 10, 2012.
21- Ibid.

22- http://www.bloomberg.com/new/2013-02-20/california-1-high-revenue-low-services-state.html.
23- Editorial Board. 2012. «Villaraigosa>s budget burden.» Los Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, April 17, 2012.
24- Boskin, Michael and Cogan, John. 2012. "California's Greek Tragedy," The Wall Street Journal. New York: Dow Jones and Company, March 13, 2012.
25- See N.1 supra.
26- Conaty, Bill and Charan, Ram. 2012. The Talent Masters; Why Smart Leaders Put People Before Numbers. New York: Crown Publishing Group.
27- http://www/nsf.gov/pubs/stis1993/npr93a/npr93a.txt.
28- Albrecht, Karl and Bradford, Lawrence. 1990. The Service Advantage. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
29- المرجع السابق
30- المرجع السابق
31- Zemke, Ron and Schaaf, Dick. 1989. The Service Economy. Harmondsworh, Middlesex, Englans: Penguin Press.
32- Ibid.
33- Thomas, John. 2010. «Thinking about Local Governance with and for the Public.» Connected Communities: Local Governments as a Partner in Citizen Engagement and Community Building. Phoenix, Arizona: Alliance for Innovation.
34- Berman, Barbara, 2005. Listening to the Public. New York: Fund for the City of New York.
35- Ibid.
36- http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fry2002/mgmt.pdf.
37- Ibid.
38- http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2011/04/27/exective-order-streamlining-service-delivery-and-improve-ing-customer-ser.
39- Ibid.
40- White House Forum on Modernizing Government. 2010. White House Forum on Modernizing Government: Overview and Next Steps. Washington, D.C.: The White House.
41- Ibid.
42- انظر سوبرا رقم 14.
43- Ibid.
44- http://works.bepress.com/jane_fountain/6/

## هوامش الفصل الثاني:

1- Peters, Thomas and Waterman, Robert- 1982. In Search of Excellence. New York: Harper &. Row, Publishers.
2- Ibid.

3- Blogs.barrons.com/techtraderdaily/2012/10/10/aapl-a-trip- down-memory-lane-with-Steve-Jobs-on-stock-prices.
4- Showley, Roger. 2011. "San Diego Axes Planning Depart- ment,"-Planning. Chicago, Illinois: American Planning Asso- ciation, July.
5- Petrenko, Michael. 2011. "Who's Listening?" Planning. Chicago, Illinois: American Planning Association, July.
6- http://pohticalhumor.about.com/cs/.
7- Price, Bill and Jaffe, David. 2008. The Best Service Is No Service. San Francisco, California: Jossey-Bass.
8- Leebov, Wendy, Scott, Gail, and Olson, Lolma. 1998. Achieving Impressive Customer Service. San Francisco, California: Jossey-Bass.
9- Osborne, David and Plastrik, Peter 1997. Banishing Bureaucracy: the Five Strategies for Reinventing Government. Massachusette: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
10- Wagenheim, George, and Reurink, John. 1989. "Customer Service in Public Administration." Public Administration Review. Washington, D.C.: International City Management Association, Vol.51, No. 3.
11- Pozen, Ropert. 2012. Extreme Productivity: Boost Your Results, Reduce Your Hours. New York: HarperBusiness.
12- Heskett, James. 1986. Managing in the Service Economy. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.
13- Ibid.
14- Ibid.
15- Spaulding, Robert. 1989. "Toward Better Management of City Planning Departments." City Planning and Manage- ment News. Chicago, Illinois: American Planning Association, July-August.
16- Albrecht, Karl and Bradford, Lawrence. 1990. I Service Advantage. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
17- Woodward, Bob. 2012. I Price of Politics. New York: Simon& Shuster.
18- Kemmis, Daniel. 1990. Community and the Politics of Place. Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press.
19- http://wvw.gatesfoundation.org/media-center/press- releases/2013/01/measures-of-effective-teaching-project- releases-final-research-report.
20- Webb, Kenneth, and Hatty, Hairy. 1973. Obtaining Citizen Feedback: The Application of Citizen Surveyes Local Govern- ment. Washintyon, D.C.: Urban Institute.
21- Miller, Tromas and Kobayashi. 2009. Citizen Surveys. Washington, D.C.: International City Management Association.
22- Hatty Haity Greiner, John, and Swanson, Maria. 1987. Monitoring the Quality of Local Government Services." MIS Report, Washington, D. c.: International City Management Association, Vol.19, No.2.
23- Berman, Barbara, 2005. Listening to the Public. New York: Fund for the City of New York.

24- Ibid.
25- Ritu Naybar-Stone and Harty Hatty. 2009. 'Using Survey Information to Provide Evaluative Feedback for Public Ser- vice Decisions." Second International Conference on Public Opinion Polls- Public Opinion Polls in a Changing Society- Washington, D.C.: The Urban Institute.
26- http://icma.org/en/results/surveying/national_citizen_sur- vey/faq.
27- Office of Performance, Strategy and Budget ffie Customer Service Director. 2011. Measuring Customer Satifaction. King County, Washington.
28- Lewis, John. 1997. How to Conduct Your Own Survey. Orlando, Florida: Economic Development Administrator.
29- Adamy, Janet. 2012. "U.S. Ties Hospital Payments to Mak- ing Patients Happy." I Wall Street Journal. New York: Dow Jones Sc Company, October 15, 2012.
30- See N.18supra.
31- Ibid.
32- Zeithaml, Valarie, Parasuraman, A., and Berry, Leonard! 1990. Delivering Quality Service. New York: The Free Press.
33- Miller, Tom and Miller, Michelle. 1991. "Standards of Excel- lence: U.S. Residents Evaluation of Local Government Services." Public Administration Review. Washington, D.C.: International City Management Association.
34- Barlow, Janelle and Moller, Claus. 1996. A Complaint is a Gift. San Francisco, California: BamemKoehler Publisher.
35- http://en.wikipedia.org/wiki/Mystery-shoppinghtml.
36- http://www.oogle.c0m/#hl=enS.gs_nf=18cgs_mss=carlsbad California.
37- Zucker, Paul. 2011. Review of City of Maricopa Developmcnt Services Department. San Diego, California: Zucker Systems.
38- Neuharth, Al. 1989. Confessions of an S.O.B. New York: Doubleday.
39- Dent, Stephen. 2004. Partnering Intelligence. Boston, Mas- sachusetts: Nicholas Brealey Publishing.
40- www.ci.gillette.wyus
41- http://icma.org/en/icma/newsroom/highlights/Article/101543/Citizen_Surveys_on_the_WebHas_the_Future. Arrived.
42- http.-carlsbadca.gov.
43- Skelton, George. 2012. "Initiative for change,» Los Angeles Times, Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company Teb- ruary 16, 2012.
44- Ibid.
45- Svara, James and Denhardt, Janet. 2010. "Overview: Citizen Engagement, Why and How?" Connected Communities. Phoenix, Arizona: Alliance for Innovation.

## هوامش الفصل الثالث:

1- Coonradt, Charles. 1985. The Game of Work: How to Enjoy Work as Much as Play Work. Salt Lake City, Utah: Desert Book Company.

2- Zemke, Ron and Schaaf, Dick. 1989. The Service Economy. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Press.
3- Osborne, David and Gaebler, Dich. 1992. Reinventing Government. Reading, Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company.
4- www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/.../2012/m-12-13/pdf.
5- http://opinionnator.blogs.nytimes.com/2012/05/30/worthy-of-government-funding-prove-it/.
6- http://www.pewtrusts.org./news-room-detail.aspx?=85899378753.
7- Ibid.
8- http://www.wsipp.wa.gov/pub.aspx?docid=12=04=1201.
9- Ibid.
10- Poister, Theodore, and Streib, Gregory. 1999. «Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of Practice.» Public Administration Review. Washington, D.C.: International City Management Association, July/August.
11- Melkers, Julia and Willoughby, Katherine, 2005. “Models of Performance-Measurement Use in Local Governments.” Public Administration Review. Washington D.C.: International City Management Association.
12- Steinberg, Harold. 2009. State and Local Governments' Use of Performance Measures to Improve Service Delivery. Washington D.C.: Association of Government Accountants.
13- Ibid.
14- See No. 2 Supra.
15- See No. 11 Supra
16- Berman, Barbara. 2005. Listening to the Public. New York: Fund for the City of New York,
17- httpcicma.org/eng/Article/100634/Williamsburg_VA_Wins_Governos_Technology_Award_for_Innovation_Efficiency.
18- http:icma.org/en/icma/newsroom/highlights/article/101306/Using_Performance_Measurement_in- The-Decision-making.
19- Osborne, David and Gaebler, Ted. 1992. Reinventing Government. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
20- http:bookstore.icma.org/freedocs/PerformanceMatters-May.html.
21- Wwwfcgov.com
22- Osborne, David and Hutchinson, Peter. 2004. The Price of Government. New York: Basic Books.
23- http://fiscalhealthand wellness.blospot.com/2011/03/gfoa-publishes-white-paper-on-priorotu.html.
24- http://www.timesheraldonline.com/new/ci_20431788/vallejo-approves-public-budggeting-process-portion-new-sales.
25- Hayes, Bob. 1998. Measuring Customer Satisfaction. Milawukee, Wisconsin:ASQ Quality Press.

26- Callahan, Kathe. 2010. "Next Wave of Performance Measurement: Citizen Engagement," Connected Communities. Phoenix, Arizona; Alliance for Innovation.
27- ICMA Center for Professional Management. 2004. Performance Management: When Results Matter. Washington. D.C.: International City Management Association.
28- Linthicum, Kate. 2012. "Politics lights a fire under LAFD." Los Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, March 10, 2012.
29- Linthicum, Kate. 2012. "Politics lights a fire under LAFD." Los Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, March 10, 2012.
30- Lopez, Robert and Linthicum, Kate 2012. "L.A. fire chief: Response-Time changes should have been disclosed." Los Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, March 14, 2012.
31- Welsh, Ben, Lopez, Robert and Lnthicum. 2012."Dispatch lag slows LAFD call response. Los Angeles Times. Chicago, Liilinois: Tribune Publishing Company, May, 18, 2012.
32- Ibid.
33- Ibid.
34- http://en.wikipedia.org/wiki/Goodhart>s_law.
35- Ho, Alfred and Coates, Paul. 2004. «Citizen-Initiated Performance Assessment». Public Performance & management Review. Armonk, Town of North Castle, New York: M. E. Sharpe Inc., March.
36- See No. 16 Supra.
37- www.icma.org/performance.

## هوامش الفصل الرابع:

1- http://www.businessdictionary.com7definition/organiza- tional-cultirre.html.
2- Osborne, David and Plastrik, Peter. 1997. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
3- http://politicalhumor.about.com/od/stupidquotes/airaq- quotes.html.
4- http://en.wikipedia.org/wiki/Brand.
5- Zyman, Sergio and Miller, Scott. 2000. Building Brandwidth: Closing the Sale Online. New York: Harper Business.
6- Bliss, Jeanne. 2006. Chief Customer Officer. San Francisco, California: Jossey-Bass.
7- Barlow Janelle and Stewart, Paul. 2004. Branded Customer Service. San Francisco: California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
8- Collins, Jim. 2001. Good to Great. New York: Harper Collins Publishers Inc.

## هوامش الفصل الخامس:

1- Ceasar, Stephen, 2012. Los Angeles misses out on stimulus grants. Los Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company. January 24, 2012.

2- Kotter, John, 1999. John Kotter on What Leaders Really Do. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
3- Shingley, Paul. "The Red and the Black". Planning. Chicago, Illinois: American Planning Association, January.
4- Ernest, Chris, Chrobot-Mason, Donna.2010. Boundary Spanning Leadership. New York: McGraw-Hill Professional.
5- http://shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages2011employeebenefitssurveyfindings.aspx.
6- Webber, Lauren and Kwoh, Leslie. 2012.»Co-Workers Change Places». The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, April 9, 2012.
7- Broadwell, Paula and Loeb, Vernon. 2012. All In: The Education of General Pratraeus. New York: The Penguin Press.
8- http://wikipedia.org/wiki/best practice.
9- http://wikipedia.org/wiki/Capital_Improvement_Plan.
10- Goodman, John. 2009. Strategic Customer service. New York: American Management Association.
11- Innes, Judith, Booher, David and Vittoro, Sarah. 2011. «Strtegies for Megaregion Governance.» Journal of the American Planning Association, Winter.
12- Lu, Max. 2010. "Thinking Beyond Political Boundaries." Planning. Chicago, Illinois: American Planning Association.
13- Ibid.
14- Fleming, Cory, and Barnhouse, Bryan. 2006. «Customer Service is Just 3 Digits Away in San Antonio.» Public Management. Washington, D.C.: International City Management Association, December 2006.
15- Eichenthal, David and Fleming, Cory. 2011. "Process Improvement, No Problem." Public Management. Washington, D.C.: International City Management Association, December 2006.
16- ICMA. 2012. The Municipal Yearbook. Washington, D.C.: International City Management Association.
17- http://www.time/magazine/article/0,9171,2139170,00. html?pcd=hp-magmod.
18- Ibid.

## هوامش الفصل السادس:

1- Plushnick-Masti, Ramit. 2012. «EPA official apologizes for use of word crucify." Houston Chronicle. Houston, Texas: Hurst Communications, April 26, 2012.
2- McClendon, Bruce. 1995. "Customer Service for Regulators," Public Management. Washington, D.C.: International City Management Association, 78/5.
3- Osborne, David and Gaebler, Ted. 1992. Reinventing Government. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
4- Miller, Ken. 2000. We Don't Make Widgets: Overcoming the Myths that Keep Government from Radically Improving. Washington, D.C.: Governing Books.

5- Bott, Bill. 2011. "Serving Customers in Government," Governing. Washington, D.C.: June.
6- Ibid.
7- Goodman, John. 2009. Strategic Customer Service. New York; American Management Association.
8- Editorial Board. 2012. "Less reason to avoid paying fines." Caller-Times. Corpus Christi, Texas; Hart Hanks, Inc.
9- Editorial Board. 2012. "Stupid and Oil Prices," The Wall Street Journal. New York; Dow Jones & Company, February 24, 2012.
10- Editorial Board. 2013. "Environmentalists are fighting the wrong battles." I Washington Post. Washington, D.C.: ^e Washington Post Company, March 4,2013.
11- http :www.yelp.com/biz/city-of-los-angels-par king-viola-tions-bureau-los-angeles.
12- McClendon, Bruce. 1992. Customer Service in Local Government. Chicago, Illinois: Planners Press, (See pages 110- 116).
13- See http://transformgov.org/en/home.
14- Peters, Thomas and Waterman, Robert. 1982. In Search of Excellence. New York: Harper & Row, Publishers.
15- Farmer, Paul. 2011. "Options in Uncertain Times," Planning. Chicago, Illinois: American Planning Association, March.
16- McClendon, Bruce. 1981. "Reforming Zoning Regulations to Encourage Economic Development: Beaumont, Texas." Urban Land. Washington, D.C.: Urban Land Institute, No. 4.
17- http: //www.supremecourt.gov/Search.aspx?FileName=doc ketfiles/10-1062.html. (Chantell Sackett V. Environmental Protection Agency).
18- http://www.cleveland.com/metro/index.ssfi/2012/05/man- who-was-charged-Mth-litte.html
19- Maxell, Scott- 2012. "With chalk arrest, Orlando is again the joke," Orlando Sentinel. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, January 12,2012
20- http://articles.orlandosentinel.com/2012-06-07/news/os- chalk-protester-legal-bills-20120607_l_chalk-akerman- senterfitt-city-hall.
21- Albergotti, Reed and O'Connell. 2013. "Lance Armstrong Riddle." The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, January 28, 2013.
22- Goddard, Taegan and Riback, Christopher. 1998. You Won— Now What. New York: Scribner.
23- Abrashoff, Michael. 2008. It's Our Ship. New York: Business Plus.
24- See N.21 supra.

## هوامش الفصل السابع:

1- Collins, Jim. 2001. Good to Great. New York: Harper Collins Publishers Inc.
2- Ibid.
3- Barlow, Janelle and Stewart, Paul. 2004. Branded Customer Service. San Francisco,

California: Bernet-Koehler Publishers, Inc.
4- Goetsch, David and Davis, Stanley: 2004. Effective Customer Service. New York: Pearson/Prentice Hall.
5- Heskett, James. 1986. Managing in the Service Economy. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.
6- Zucchino, David. 2012. "Hard times, face to face," Los Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, Feb- nraty20, 2012.
7- Zemke, Ron and Schaaf Dick. 1989. I Service Edge. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Press.
8- Goodman, John. 2009. Strategic Customer Service. New York; American Management Association.
9- Heil, Gary, Parker, Tom and Stephens, Deborah. 1997. One Size Fits One. New York: Van Nostrand Reinhold.
10- Friedman John. 1973 .Retracking America. New York: Princeton University Press.
11- See N. 9 Supra.
12- Collins, Jim. 2005. Good to Great and the Social Sector. Boulder, Colorado: Collins.

### هوامش الفصل الثامن:

1- Shelds, Mureel. 2001. E-Business and ERP: Rapid Implementation and Project Planning. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
2- Shellenbarger, Sue. 2012. «When Curious Parents See Math Grades in Real Time.» The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, October 3, 2012.
3- Ibid.
4- Computer Science and Technology Board, 2002. Information technology Research, Innovation and E-Government. Washington, D.C.: National Academy Press.
5- http:perresearch.org/millennials/teen-Internet-use-graphic.php.
6- Coursey, David and Norris, Donald. 2005. "Models of E-Government: Are They Correct. Public Administration Review. Washington, D.C.: International City Management Association, May/June.
7- Fountain, Jane. 2012. Building the Virtual State. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
8- Norris, Donald and Reddick, Christopher. 2012. «E-Government 2011: Trends and Innovations. The Municipal Year Book 2012. Washington, D.C.: International City Management Association.
9- Cowley, Jennifer Evans and Conroy, Maria Mantra. 2004. E-Government. Chicago, Illinois; American Planning Association, Planning Advisory Service Report Number 525.
10- Dance, Amber. 2012.»Calling Dr. Smartphone,» Los Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, October 6, 2012.
11- www.accela.com/company/overviewأنظر

12- www.infor.com/company/customers/publicator.
13- www.erpnadmore.com (ERP and More! Your Guide to Enterprise Software).
14- Hoisington, Ted. 2010. «Beyond 3-1-1, «American City and Country. Atlanta, Georgia: Penton Media, September, 9, 2010.
15- Ibid.
16- 16. http://icma.org/en/BlogPost/542/The_Future_of_311CRM.
17- http://survey-sofuware-review.toptenreviews.com.
18- Mayer-Shonberger, and Cukier, Kenneth. 20413. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
19- http://cio.com/article.714559/Big_Data_Analysis Today_Lets_Buisnesses_Play_ Moneyball.
20- Ibid.
21- http://www.huffingtonpost.com/michael-j-schroeck/ibm-how-to-make-real-world0us_b_2972901.html.
22- http://en.wikipedia.org/wiki/Ignaz_Semmelweis.
23- Winslow, Ron. 2013. «Big Data> for Cancer Cure.» The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, March 27, 2013.
24- http://www.baseballprospectus.com/article.php?articleid=19854 (Overthinking It: The Not-So-Secret Sabermetrics of Marketing).
25- http://www.whitehouse.gov./blog/2012/03/29/big_data_big_deal.
26- http://www.slideshare.net/IBMGgovernment/advanced-analytics-for-smarter-benefits-claims-and-entitlement-management.
27- See No.اعلان 18
28- Feuer, Alan. 2013. The Mayor>s Greek Squad. «The New York Times. New York: The New York Times Company, March 23, 2013.
29- http://www.azcentral.com/12news/news/articles/20120112college-predicts-student-success,html.
30- http://communitycollegesspotlight.org/content/big-data-goes-to-college_10467/.
31- http:www.wired.com/wiredscience/2010/07/manhole-explosions.(Ehrenberg, Rachel.»Predicting the Next Deadly Manhole Explosion»).
32- See No. 23 Supra.
33- Mumford, Lewis. 1961. The City in History. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
34- Song, Jason and Therolf, Gerald. 2013. eport excoriates L.A. Country agency in child deaths, torture. "Lost Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, February 14, 2013.
35- Bridge Andrew. 2013. Á Sfer Foster System.» Los Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, March 24, 2013.
36- Putnam-Hornstein, Emily; Webster, Daniel; Needell, Barbara; and Magruder, Joseph, 2011. « A Public Health Approach to Child Maltreatment Surveillance: Evidence from A Data Linkage Project in the United States.» Child Abuse Journal. New York: John Wiley & Sons, July/August 2011.

37- http://www.suntime.com/news/metro/3295264-418/intellegence-weis-center-crime-department.html. (Police sensing crime before it happens).
38- Siegel, Eric. 2013. Predictive Analytics: The Power to Predict Who WIll Click, Buy, Lie, and Die. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
39- http://www/nytimes.com/2011/08/16/us/16police.html?_r=0.
40- http://www/gtweekly.com/index.php/santa-cruz-news/santa-cruz-local-news/3472-scpd-predictive-policing-review.html.
41- www.predpol.com
42- http://www.nij.gov/nij/topics/law-enforcement/strategies/predictive-policing/symposium/lapd.htm.
43- http://www.nij.gov/nij/topics/law-enforcement/strategies/predictive-policing/symposium/policy-practice.htm#first.
44- http://www.nij.gov/nij/topics/law-enforcement/strategies/predictive-policing/symposium/policy-practice.htm#second.
45- Davenport, Thomas and Patil, D.J. 2012. «Data scientists: The Sexiest Job of the 21st Century.» Harvard Business Review. Cambridge, Massachussetts: Harvard Business Publishing, October 2012.
46- http://www.nsf.gov.pub/2005/
47- http://www.nytimes.com /2013/04/education/edlife/universities-offer-courses-in-a-hot-new-field-data-science.html?pageewanted=all&_r=0.
48- http://www.bright.com/recruiter/blog/how-to=hire-a-data-scientist.
49- McAfee, Andrew and Brynjolfsson, Erik. 2012. «Big Data: The Management Revolution.» Haravard Business Review. Cambridge, Massachussets: Harvard Business Publishing, October 2012.
50- Barton, Dominic and Court, David. 2012. «Making Advanced Analytics Work for You.» Harvard Business Review. Cambridge, Massachussetts: Harvard Business Publishing, October 2012.
51- http://en.wikipedia.org/wiki/Scientific-management.

## هوامش الفصل التاسع:

1- Evans-Cowley, Jennifer and Kitchen, Joseph. 2011. E-Government. Washington, D.C.: American Planning Association.
2- http://WWW.napawash.org/si/index.html (The National Academy of Public Administration)
3- http://en.wikipedia.org/wiki/Civic_engagement#cite_note-
4- Roberts, Nancy. 2010. "Open-Source, Web-Based Platforms for Public Engagement during Disasters." Connected Communities. Phoenix, Arizona: Alliance for Innovation.
5- Svara, James and Denhardt, Janet. 2010. "Overview: Citizen Engagement, Why and How?" Connected Communities. Phoenix, Arizona: Alliance for Innovation
6- http://abcnews.go.com/Politics/OTUS/obama-change- Washington-inside/stoty/id=17284397.

7- Ibid.
8- Holeywell, Ryan. 2012. "What Will Government Look Like in 2037?" Governing. Washington, D.C.: International City Management Association, October 2012.
9- http://w4'w.governing.com/topics/mgmt/gov-government- in-25-years.html.
10- O'Neill, Robert. 2012. "Making Citizens Part of Government." Governing. Washington, D.C.: International City/ Management Association, October 2012,
11- Newsom, Gavin with Dickey, Lisa. 2013. Citizenville: How to Take the Town Square Digital and Reinvent Government. New York: The Penguin Press.
12- http://pewInternet.org/Reports/2010Government-Online. aspx
13- Evans-Cowley, Jennifer and Conroy, Maria Manta. 2004. E-Government. Washington, D.C.: American Planning Association.
14- www.digitalcommunities.com/articles/Kansas-City-City-hall.html.
15- http://www.govtech.com/e-government/Los-Angeles-City- Councilman-launches-311.html.
16- Towns, Steve. 2010. "The Innobucks Start Here." Governing. Washington, D.C.: International City management Association, April.
17- http://technicallyphilly.com/tag/city-government.
18- Bittle, s., Haller, L. and Kadlec, A- 2009. Promising Practices in Online Engagement. New York: Center for Advances in Public Engagement.
19- http://www.thetieedictionary.com/website
20- See N.l Supra.
21- Ibid.
22- Ibid.
23- http://openplans.org/
24- http://sharebouts.org/
25- Brail, R. K. 2008. Planning Support Systems for Citi:: and Regions. Washington, D.C.: Lincoln Institute of Land Policy.
26- Rainie, L. and Smith, A., 2012. "Politics on Social Networking Sites." Pew Internet and American Life Project. Washing- ton, D.C.: Pew Research Center.
27- Evans-Cowley, Jennifer. 2010. "Planning in the Age of Face- book: The Use of Social Networking in Planning Processes." Geojournal. New York: springer Publishing Company.
28- http://www.pcw0rld.com/article/241386/create_a_quick_ andeasy_website_forfree.html.
29- http://www.insidefacebook.com/2009/ll/05/10-ways-face- book-pages-can-help-local-governments-better-serve-their- constituents/.
30- Holzer, Jessica and Bensinger, Greg. 2013. "SEC Embraces Social Media." I Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, April 3,2013 .
31- Newsom, Gavin. 2013. Citizenville: How to Take the Town Square Digital and Reinvent Government. New York: Tie Penguin Press.
32- Estelles-Aroas, E. and Gonzalez Ladron-de-Guevara, Arolas. 2012. "Towards an integrated crowdsourcing definition." Journal of Information Science. Thousand

Oakes, California: Sage Publications.
33- Hotz, Robert. 2013. "A Science of Signs of Spring." I Wall Streetjournal. New York Dow Jones & Company, March 18, 2013
34- http://twnv.airsage.com
35- http://www.libehum.com
36- http:en.wikpedia.org/wiki/Mobile app
37- Evans-Cowley, Jennifer 2011. "Planning in the Real-Time City: The Future of Mobile Technology." Journal of Planning Literature. Thousand Oaks, California; Sage Publications. Retrieved from: http: //jpl.sagepub.com/content/25/2/136.
38- Simon, Phil. 2013. Too Big To Ignore The Business Case of Big Data. New York Wiley and ASA Business Series.
39- https://ittrnes.apple.com/us/app/Mdenoise
40- http://pulsepoint.org/app
41- http://-.govtech.com/e-government/New-Orleans- Launches-Blighted-Property-Web-App.html
42- http://codeforamerica.org.
43- http://professional.wsj.com/article/SB100008723963904442704045776056229445277222.html (A Peace Corps for Civic Minded Geeks).
44- http:seechckfix.com/raleigh
45- Doig, Will. 2012. "Your next mayor: A computer." New York Post. New York: NYP Holding, Inc. April 21, 2012.
46- Ibid.
47- wwv.salon.com/2012/04/23/your-nert-mayor-a -computer/
48- Ibid.
49- Ibid.
50- http://pewInternet.org/Reports/2012/Digital-differ- encesOvertdew.aspx
51- Rosenstiel, T., Mitchell, A., Purcell, K. and Rainie, L. 2011. "How people learn about their local community". Pew Internet and American Life Project. Washington, D.C.: Pew Research Center.

## هوامش الفصل العاشر:

1- Ammer, Christine. 1992. The American Dictionary of Idioms. Boston, Massachusetts; Houghton Harcourt Publishing Group.
2- Carlzon, Jan. 1987. Moments of Truth. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
3- Zemke, Ron and Schaaf, Dick. 1989. The Service Edge. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Press
4- Albrecht, Karl and Bradford, Lawrence. 1990. The Service Advantage. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
5- Berman, Brbara. 2005. Listening to the Public. New York: Fund for the City of New York.
6- Ibid.

7- Song, Jason and Therolf, Gerald. 2013. «Report excoriates L.A. Country agency in child deaths, torture.» Los Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, February 14, 2013.
8- Waterman, Robert. 1987. The Renewal Factor. New York: Bantam Books, Inc.

## هوامش الفصل الحادي عشر:

1- Zeithaml, Valarie, Parasuraman, A., and Berry, Leonardl. 1990. Delivering Quality Service. New York The Free Press.
2- Hogreve. Jens and Gremler, Dwayne. 2009. "Twenty Years of Service Guarantee Research. Journal of Service Research, 11. #4.
3- Zemke, Ron and Schaaf, Dick. 1989. The Service Economy. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Press.
4- Hart. Christopher. 1988. "The Power of Unconditional Service Guarantees." Boston, Massachusetts: Harvard Business RruiVtoJuly/August.
5- Vaillahcourt, Ryan. 2012. "Less Red Tape for Restaurant Per- mits." Downtown News. Los Angeles, California: Downtown News, March, 12, 2012.
6- Dunham, Molly 2011. Code enforcement despite city mis- take." Planning. Chicago, Illinois: American Planning Asso- ciadon, August/September.
7- See N. 4 supra.
8- http://www.hillsboroughcounty.org/administrator/qsg/qsg. cfm.
9- See N.2 supra.
10- http://jama.jamanetwork.com/issue.aspx (published online onAprill7, 2013).

## هوامش الفصل الثاني عشر:

1- Osborne, David and Gaebler, Ted. 1992. Reinventing Government. Reading. Massachussetts: Addison-Wesley Publishing Company.
2- Edsall, Thomas. 2012. The Age of Austerity: How Scarcity Will Remake Amercian Politics. New York Doubleday.
3- Edsall, Thoma. 2012. "The Culture War and Jobs Crisis." New York Times. Chicagor, Illinois: Tribune Publishing Compant; November 11, 2012.
4- Megeraian, Chris. 2012. "Proposition 30 win no guarantee of fiscal safety for Califrinia." Los Angeles Times. Chicagor, Ilinois: November 12, 2012.
5- Osborne, David and Hutchinson, Peter. 2004. The Price of Government: Getting the Results We need in an Age of Permanent Crisis. New York: Basic Books.
6- Semke, Ron and Schaaf, Dick. 1989. The Service Economy. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Press.
7- Steinberg, Harold. 2009. State and Local Governments' Use of Performance Measures to Improve Service Delivery. Washington. D.C.: Association of Government Accountants.
8- Berman, Barara. 2005. Listening to the Public. New York: Fund for the City of New York.

9- Heil, Gary, Parker, Tom and Stephens, Deborah. 1997. One Size fits one. New York: Van Nostrand Reinhold.
10- Barlow, Janelle and Stewart, Paul. 2004, Branded Customer Service. San Francisco, Calofornia: Berret- Koehler Publishers, Inc.
11- Collins, Jim. 2005. Good to Great and the Social Sector. Boulder, Colorado: Collings.
12- Shelds, Mureel. 2001. E-Business and ERP: Rapid Implementation and Project Planning. Hobojen, New Jersey: John Wiley and Sons.
13- http://icma.org/en/BlogPost/542/The_Future_of_311CRM.
14- Htp://www.napawash.org/si/index.html (The National Academy of Public Administration).
15- Roberts, Nancy. 2010. "Open-Source, Web-Based Platforms for Public Engagement during Disasters." Connected Communites. Phoenix, Arizona: Alliance for Innovation.
16- Holzer, Jessica and Bensinger, Greg. 2013. „SEC Embraces Social Media." The Wall Street Journal. New York: Dow Nones & Company, April 3, 2013.
17- Evans-Cowley, Jennifer. 2010. "Planning in the Age of Facebook: The Use of Social Networking in Planning Processes." GeoJournal. New York: Springer Publishing Company.
18- Waterman, Robert. 1987. The Renewal Factor. New York: Bantam Books, Inc.
19- Hogreve, Jens and Cremler, Dayane. 2009. "Twenty Years of Service Guarantee Research," Journal of Service Research, 11 # 4.

## هوامش الخاتمة

1- http://www.latimes.com/news/local/la-me-jerry-brown-201209240924,0,1028987. story
2- Rein, Lisa and O>Keefe, Edward.2010.»New Post poll finds negativity toward federal workers.» Washington Post. Washington, D.C.; The Washington Post Company, October 17, 2010.
3- Gittleman, Maury and Books, Pierce. 2012. «Compensation for State and Local Government Workers.» Journal of Economic Perspectives. Nashville, Tennessee. American Economic Association, Winter 2012, Vol. 26, No. 1.
4- Lin, Judy. 2012. «Public Retiree health crisis looms.» Daily News. Los Angeles, California: Media News Group, April 22, 2012.
5- Congressional Budget Office. 2012. «Compensating the Compensation of Federal and Private Sector Employees». Congressional Budget Office. Washington D.C.: U.S. Government Printing Office.
6- Ibid.
7- http://www.latimes.com/news/local/la-me-dwp-sala-ries-20120925,0,3110055.story
8- http://www.latimes.com/news/local/la-me-pensions-20120926,0,3445840.story
9- Maor, Eli. 1991. To Infinity and Beyond: A Cultural History of the Infinite. Princeton,

New Jersey: Princeton University Press.
10- Combs, Susan. 2013. «Debt Excess Even Lives in Texas.» The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, January 19, 2013.
11- Novy-Marx, Robert and Rauh, Joshua. 2009. «The Liabilities and Risks of State-Sponsored Pension Plans.» Journal of Economics Perspectives.
12- LAO Stuff. 2013. «Addressing CalSTRS> Long-Term Funding Needs.» Sacramento, California: Legislative Analyst Office (LAO), March 20, 2013.
13- Editorial Board. 2012. «The transportation mayor.» Lost Angeles Times. Chicago, Illinois: Tribune Publishing Company, April 20, 2012.
14- Hungerford, Thomas. 2012. Taxes and the Economy: An Economic Analysis of the Top Tax Rates Since 1945. Congressional Research Service. Washington D.C.: September, 14, 2012.
15- Fisher, Roger and Ury, William. 1981. Getting to Yes. New York: Penuin Books.
16- Osborne, David and Hutchinson, Peter. 2004. The Price of Government: Getting the Results We Need in an Age of Permanent Fiscal Crisis. New York: Basic Books.
17- Mackey, John. 2010. «Creating the High Trust Organization.» http://www.wholefoodmarket.com.blogs/mackey/2010/03/09.
18- Ibid.
19- Meichtry, Stacy and Galloni, Alessandra. 2013. «How the Pope was Picked.» The Wall Street Journal. New York: Dow Jones & Company, April 13-14, 2014.
20- http://forechief.com/management/firefighting.simply-best.
21- Bruccini, Alan. 1996. Essentials of Five Department Customer Service. Stillwater, Oklahoma: International Fire Service Training Association.

# المترجمان في سطور

**١- د. محمد شحاتة وهبي محمد**

من مواليد محافظة الشرقية، جمهورية مصر العربية.

**المؤهل العلمي:**

- الدكتوراه في اللغة الإنجليزية وآدابها من كلية اللغات والترجمة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

**العمل الحالي:**

مترجم بإدارة الترجمة، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.

**الأنشطة العلمية:**

- قام بترجمة ومراجعة العديد من المؤلفات والبحوث في المجالات العلمية والإدارية والثقافية والأدبية والسياسية والدينية والقانونية بتكليف من مؤسسات ومنظمات عربية وعالمية مختلفة.
- تعاون مع عدد من المنظمات ودور النشر العربية والدولية في ترجمة العديد من التقارير الدبلوماسية والصحفية والسياسية من وإلى الإنجليزية.
- شارك في إعداد بعض المعاجم والقواميس من وإلى الإنجليزية.
- ترجم سلسلة برامج تليفزيونية لمحطة راديو وتليفزيون العرب (A.R.T).
- شارك في العديد من المؤتمرات العلمية المحلية والدولية.
- نُشر له العديد من الكتب المترجمة في مجالات عديدة كان من بينها:
  - كتاب "تدريب القيادات" ترجمة إلى العربية بالاشتراك مع د. أنور بن ابراهيم حبرم
  - كتاب ادارة المعرفة: النظم والعمليات" ترجمة إلى العربية
  - كتاب "الثقافة التنظيمية والقيادة" ترجمة إلى اللغة العربية بالاشتراك مع د. محمد منير الأصبحي
  - كتاب "كلاسيكيات الإدارة العامة" ترجمة إلى اللغة العربية بالمشاركة مع نخبة من أساتذة الإدارة

- كتـــاب "تطوير أنظمة الحكــم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية" ترجمة إلى اللغة الإنجليزية
- كتاب "المأزق" ترجمة إلى اللغة الإنجليزية
- كتاب "الترغيب والترهيب" ترجمة إلى اللغة الإنجليزية
- كتاب "الفوائد" لابن القيم ترجمة إلى اللغة الإنجليزية
- كتاب "الإيمان" لابن تيمية ترجمة إلى اللغة الإنجليزية
- كتاب "إدراك زوال الأمة" ترجمة إلى العربية
- كتاب "أزمة الكنيسة" ترجمة إلى اللغة الإنجليزية
- كتاب "فتاوى النساء" ترجمة إلى اللغة الإنجليزية
- كتاب "الحواريين" ترجمة إلى اللغة الإنجليزية

نُشــر له العديد من البحوث والمقالات المترجمة في مجلات وسلاسل ثقافية عربية وعالمية وكان من بينها:

- Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Management.
- An Investigation of the Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Knowledge Sharing.
- Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector.
- Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread.
- Governance as a New Paradigm -The Decade of 2010.
- Situational Leadership: The Core.
- Public Administrative Theory and the Separation of Powers.
- Toward a Feminist Perspective in Public Administration Theory.
- Standards of Excellence in Public Administration Education and Training, (Joint Initiative of DPADM/UNDESA and IASIA).
- The Civil Service Reform Plan.

٢- أ. درويش نايف عبد الهادي

**المؤهل العلمي:**

ماجستير في اللغويات سنة ١٩٩٢، الجامعة الأردنية، عمان

**الخبرات العملية والعلمية:**

عملت أكثر من ٢٠ سنة في الترجمة في عدة جهات أبرزها:

- مركز البحوث والدراسات الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية
- مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية في أبو ظبي
- مركز البحوث في معهد الإدارة العامة
- مركز الترجمة بجامعة الملك سعود
- شركة سنتتشيا للاستشارات في عمان
- نشرت عدة مقالات وكتب من اللغة الإنجليزية إلى العربية في مختلف المجالات

# مراجع الترجمة في سطور

**د. عبدالله بن خالد متلع بن ربيعان**

**المؤهل العلمي:**

- دكتوراه في الاقتصاد والمالية، جامعة برونيل - غرب لندن، بريطانيا، يونيو ٢٠١٢.

**العمل الحالي:**

- أستاذ الاقتصاد المساعد ومدير إدارة الاتفاقيات البحثية، معهد الإدارة العامة بالرياض.

**الخبرات العملية:**

- منسق قطاع الاقتصاد والميزانية، معهد الإدارة العامة في الرياض، ٢٠١٣ - ٢٠١٤.
- محاضر، قطاع الاقتصاد والميزانية، معهد الإدارة العامة بالرياض ٢٠٠٤ - ٢٠١٢.
- مساعد عضو هيئة تدريب، قطاع الاقتصاد والميزانية، معهد الإدارة العامة بالرياض، ٢٠٠٠ - ٢٠٠٣.

**الكتب والمشاركات العلمية:**

- ورقة عمل «المحفزات والصعوبات الاقتصادية لصناعة تحلية المياه في المملكة العربية السعودية»، قدمت في ملتقى توطين صناعة التحلية الرابع، المقام خلال الفترة ٥-٧ مايو ٢٠١٥. المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
- كتاب «أداء الاقتصاد السـعودي في خمسة أعوام (٢٠٠٩ - ٢٠١٣)»، دار المفردات، الرياض، فبراير ٢٠١٤.
- بحث "Does Faith Move Stock Market: Evidence from Saudi Arabia"، منشور في دورية The Quarterly Review of Economics and Finance، الصادرة عن the Bureau of Economic and Business Research, University of Illinois at Urbana-Champaign، مايو ٢٠١٤.
- ترجمة كتاب «Behavioral Finance: Understanding the Social, Cognitive, and Economic Debates»، قيد التحكيم.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٧هـ

## هذا الكتاب:

تأتي أهمية هذا الكتاب من تناوله لموضوع يتواكب مع التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تشهدها القطاعات الحكومية والخاصة والتي دفعت جميع الأجهزة بهذه القطاعات للعمل على مواكبة هذه التغيرات وتطبيق أدوات التكنولوجيا على خدماتها وبخاصة خدمة العملاء. فالكتاب يؤكد على ضرورة تطوير خدمات العملاء في القطاع الحكومي التي تكاد لا تزيد على كونها مجرد عبارات طنانة وشعارات رمزية لم تتحول بعد إلى واقع ملموس يُرى أثره على أرض الواقع. ويشير الكتاب إلى أن مفهوم خدمة العملاء قد تحول من خدمات حقيقية يلمسها العملاء إلى مجرد شعارات وملصقات وربما برامج تدريبية يغلب عليها السطحية وتركز على العَرَض لا الجوهر مما أدى إلى تراجع مستوى هذه الخدمة.

ويؤكد الكتاب على أن العالم الآن بجميع مؤسساته يسعى جاهداً لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء مستهدفاً كسب رضاهم. ومن ثم فإن تقديم هذه الخدمات بهذا المستوى الذي يعكس مدى تطور المنظمات وتحسن أدائها يمثل أحد أهم عناصر تميزها بل هو بمثابة مؤشر قوي على نجاحها. وانطلاقاً من إيمان الحكومات بأهمية خدمة العملاء ودورها في الفلسفة الإدارية المعاصرة ونظراً لاحتدام المنافسة بين القطاعات الخدمية المختلفة وزيادة الوعي لدى المواطنين فإن المسئولين في المنظمات الحكومية منوط بهم استحداث آليات جديدة لتطوير الخدمة المقدمة للجمهور وتحسين مستوى كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية. وحتى تتميز المنظمات الحكومية في هذا الجانب فإنها مطالبة بتحديث إجراءاتها وتطويرها وتدريب موظفي القطاع الحكومي وتوفير البرامج والتكنولوجيا اللازمة لتحقيق هذا الغرض. كما أن عليها أن تحقق ذلك في إطار تبنيها لثقافة خدمة العميل وتحقيق أهداف التنمية الشاملة لتضمن رضا المواطنين.

ويخصص المؤلف عدداً من فصول الكتاب لتناول مبادئ خدمة العملاء وآليات تطوير ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي والتعامل مع المستفيدين باعتبارهم شركاء ومواطنين. كما يتناول أهمية استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل المختلفة والتحليلات التنبؤية والمشاركة المجتمعية في تعزيز أنشطة الحوكمة الإلكترونية باعتبارها وسائل فريدة يمكنها أن تلعب دوراً في تطوير آليات جديدة لتقديم خدمات حكومية بجودة عالية.


9960142237x

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٧هـ